

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Projeto de implementação de franchising para a marca *Sabores do Churrasco*

Bruno Emanuel Tubal Caeiro Martins

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Prof. Dr. Vitor Santos, Prof. Auxiliar Convidado,
ISCTE Business School, Departamento de Marketing,
Operações e Gestão Geral

janeiro, 2023



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão geral

**Projeto de implementação de franchising para a marca
*Sabores do Churrasco***

Bruno Emanuel Tubal Caeiro Martins

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Prof. Dr. Vitor Santos, Prof. Auxiliar Convidado,
ISCTE Business School, Departamento de Marketing,
Operações e Gestão Geral

janeiro, 2023

Agradecimentos

Este projeto é o resultado de um ano muito exigente, cheio de desafios e sacrifícios, mas que resultou, num enorme crescimento pessoal, académico e profissional. Esta jornada, não teria sido feita sem ajuda e apoio de família e amigos. Deixo aqui o meu especial agradecimento:

Aos meus pais, Ana e João Martins, porque tudo aquilo que sou é graças a eles.

Aos amigos do “Grupo Maravilha”, por terem tornado esta jornada académica inesquecível, “Para que nunca nos falte.”

Ao meu orientador Professor Vitor Santos, que sem o apoio, motivação e orientação, a chegada ao “oásis” seria uma miragem.

À Daniela, Rodrigo e Nuno, sem eles este projeto não teria sido possível. É uma sorte que poucos tem de poder considerar, como amigos os seus patrões e chefe.

À Margarida, por ter me desafiado a participar nesta edição do MGA.

Por fim e não menos importante, à minha namorada Joana, que só me resta agradecer por toda compreensão da minha ausência durante este último ano.

Resumo

Este projeto empresa tem como objetivo a apresentação da viabilidade e implementação de franchising, para a marca *Sabores do Churrasco*, como forma de potenciar o crescimento da marca no mercado nacional.

A estrutura deste projeto é composta por revisão bibliográfica, onde se explora os componentes do modelo de negócio de franchising, como tipologias, elementos-chave necessários ao desenvolvimento de franchising e enquadramento da dimensão do franchising em Portugal. Segue-se análise e diagnóstico do mercado de restauração em Portugal e a respetiva análise interna da marca *Sabores do Churrasco*. Para este capítulo foi usado o método de análise estatística descritiva aos dados quantitativos obtidos no questionário, realizado aos clientes do *Sabores do Churrasco*. Foi também usado o método de análise de conteúdo aos dados qualitativos obtidos através de entrevistas realizadas a administração da empresa *Sabores do Churrasco*. A partir da análise dos dados recolhidos, é sugerida uma proposta de implementação, com o respetivo cronograma e pré-requisitos a cumprir. Por fim, apresenta-se a conclusão do projeto, tendo sido demonstrado viabilidade para avançar com o projeto sugerido, desde que determinados pré-requisitos e procedimentos sejam cumpridos.

Códigos JEL: M10, M55

Palavras-chave: Franchising, Expansão, Estratégia, Restauração

Abstract

This project aims to present the viability and implementation of franchising, for the brand *Sabores do Churrasco*, to enhance the growth of the brand in the domestic market.

The structure of this project is composed by bibliographical revision, where the components of the franchising business model are explored, as franchising typologies, key elements necessary to the development and framing of franchising dimension in Portugal. It is followed by an analysis and diagnosis of the restaurant market in Portugal and the respective internal analysis of the *Sabores do Churrasco* brand.

For this chapter, the method of descriptive statistical analysis was applied to the quantitative data obtained from the questionnaire, carried out on *Sabores do Churrasco* customers. The method of content analysis was also used on the qualitative data obtained through interviews conducted with the administration of the company *Sabores do Churrasco*. From the analysis of the collected data, an implementation proposal is suggested, with the respective schedule and prerequisites to be met.

Finally, the conclusion of the project is presented, having been demonstrated the viability to move forward with the suggested project, provided that certain prerequisites and procedures are met.

JEL Codes: M10, M55

Keywords: Franchising, Expansion, Strategy, Catering

Índice

| | | |
|--------|---|----|
| 1. | INTRODUÇÃO | 1 |
| 2. | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA..... | 3 |
| 2.1. | Evolução Histórica | 3 |
| 2.2. | Definição Franchising..... | 4 |
| 2.3. | Elementos-Chave..... | 5 |
| 2.3.1. | Franchisador..... | 5 |
| 2.3.2. | Franchisado | 6 |
| 2.3.3. | Contrato | 7 |
| 2.4. | Tipos Franchising | 8 |
| 2.4.1. | Critério de Relação franchisador – franchisado | 8 |
| 2.4.2. | Critério de Atividade | 9 |
| 2.4.3. | Critério de localização | 10 |
| 2.5. | Franchising em Portugal | 10 |
| 3. | METODOLOGIA | 13 |
| 3.1. | Recolha de Dados | 13 |
| 3.2. | Enquadramento – Objetivos..... | 13 |
| 3.3. | Instrumentos de recolha | 14 |
| 3.4. | Amostragem | 14 |
| 3.5. | Questionário | 14 |
| 3.6. | Entrevista..... | 15 |
| 4. | ANÁLISE E DIAGNÓSTICO | 16 |
| 4.1. | Análise Externa – Restauração em Portugal..... | 16 |
| 4.1.1. | Envolvente Macro – PESTAL..... | 16 |
| 4.1.2. | Envolvente Micro – Caracterização do Setor Restauração | 19 |
| 4.1.3. | Concorrência | 22 |
| 4.2. | Análise Interna – <i>Sabores do Churrasco</i> | 24 |
| 4.2.1. | <i>Sabores do Churrasco</i> e <i>Sabores do Churrasco Premium</i> | 24 |
| 4.2.2. | Problemática da Empresa | 32 |
| 4.2.4. | Análise SWOT | 32 |
| 4.2.5. | Fatores Críticos de Sucesso do Mercado..... | 34 |
| 4.2.6. | Vantagens Competitivas dos Sabores do Churrasco | 35 |
| 5. | ANÁLISE DADOS DE ESTUDO | 36 |
| 5.1. | Análise dos Dados dos Questionários..... | 36 |
| 5.2. | Análise dos Dados das Entrevistas..... | 40 |
| 6. | PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJECTO | 42 |
| 6.1. | Pré-requisitos ao Franchising | 44 |
| 6.2. | Desenvolvimento de Franchising..... | 48 |
| 7. | CONCLUSÃO E LIMITAÇÕES | 49 |
| 8. | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 51 |

| | |
|--|----|
| 9. ANEXOS | 53 |
| Anexo A – Questionário | 53 |
| Anexo B – Guião Entrevista | 56 |
| Anexo C – Síntese Estatística Setorial CAE 561 – Restaurantes | 57 |
| Anexo D – Pontuação de <i>reviews</i> das marcas <i>Chimarrão, Fogo de Chão e Sabores do Churrasco</i> | 60 |
| Anexo E – Organograma da estrutura da WOW FOODS | 61 |
| Anexo F – Dossier de Franchising | 62 |

INDICE DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 2-1- Elementos comuns ao franchising | 5 |
| Quadro 2-2 - Tipos de Pagamentos ao Franchisador | 7 |
| Quadro 2-3 - Variantes de Franchising segundo o critério de atividade comercial | 10 |
| Quadro 4-1 - Número de empresas total e número de empresas de restauração em Portugal | 20 |
| Quadro 4-2 - Indicadores Financeiros do Setor da Restauração | 22 |
| Quadro 4-3 - Preço Médio de categoria por insígnia. | 29 |
| Quadro 4-4 - Indicadores Financeiros Sabores do Churrasco vs Setor da Restauração | 31 |
| Quadro 4-5 - SWOT dos Sabores do Churrasco | 33 |
| Quadro 5-1 - Nível de Escolaridade | 37 |
| Quadro 5-2 – Nível de Rendimento | 37 |
| Quadro 5-3 - Gama de Preço por refeição completa | 37 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 2-1 - Escalões de Investimento em Franchising | 11 |
| Figura 2-2 - Perfil do Franchisado procurado pelos Franchisadores | 12 |
| Figura 4-1 – Índice Harmonizado de Preços no Consumidor | 17 |
| Figura 4-2 – Dimensão das empresas de restauração. | 21 |
| Figura 4-3- Cronologia de abertura e fecho de lojas | 25 |
| Figura 5-1 - Representação da amostra por faixas etárias | 36 |
| Figura 5-2 - Aspetos mais apreciado | 39 |
| Figura 5-3 - Aspetos menos apreciado | 39 |
| Figura 6-1 - Cronograma de implementação do projeto | 43 |

1. INTRODUÇÃO

Se há um facto incontestável, é que no mundo de hoje são quase inexistentes, setores ou empresas que não estejam a atuar num mercado globalizado em que a captação de clientes é e será cada vez mais exigente. O setor da restauração não é alheio a estas condicionantes, sendo caracterizado por milhares de operadores, mas que apenas um número muito reduzido consegue captar uma quota de mercado relevante. Segundo a empresa de consultoria, Informa D&B (2022), em Portugal são as cadeias de restauração internacionais de comida rápida que nos últimos anos tem alcançado mais clientes. O que todas estas cadeias de restauração partilham em comum, é a sua estratégia de expansão, que através de franchising, conseguem no menor curto espaço de tempo e reduzido investimento alcançar o maior número possível de clientes. É esta estratégia de expansão que a marca *Sabores do Churrasco*, equaciona para o seu desenvolvimento.

O que começou como um vulgar restaurante de rodízio de carnes, em que a sua equipa e gestão era puramente familiar, foi evoluindo até chegar atualmente a uma empresa com 7 restaurantes e mais de 100 colaboradores. Em 2009, cria-se a empresa WOW FOODS e concretiza-se a primeira abertura de loja, *Sabores do Churrasco*. Atualmente, os *Sabores do Churrasco* é uma de duas marcas geridas pela empresa.

Atravessando crises financeiras e pandémicas todo o seu crescimento progressivo foi feito através de resiliência, capacidade de adaptação e solução aos desafios. Chegando aos dias de hoje, a empresa depara-se com um novo desafio: como acelerar o seu crescimento permitindo fortalecer o seu posicionamento no mercado, garantindo assim um futuro mais próspero. É neste contexto que o franchising, aparece como uma solução a levar em consideração.

Atendendo à caracterização do franchising, este resulta do estabelecimento de uma relação, que permite uma empresa [franchisado], em troca de um pagamento, aceda e comercialize a um conjunto de bens e/ou serviço de uma marca, cujo sucesso foi previamente testado pelo seu detentor [franchisador] (*International Franchise Association [IFA], 2022; European Franchise Federation [EFF], 2016; Porto & Maria,2003*).

Este método de negócio, aparenta corresponder aos desejos de crescimento da marca *Sabores do Churrasco*. Contudo, é necessário verificar se esta tem a capacidade de adotar os requisitos necessários à sua implementação e se os seus benefícios, são verdadeiramente vantajosos para a marca.

Assim o objetivo deste projeto empresa é a análise da viabilidade e implementação do modelo de negócio franchising, para a marca *Sabores do Churrasco*. Para auxiliar a análise da viabilidade foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Avaliar grau de atratividade para franchisados
- Avaliar potencial do mercado
- Avaliar tendências de consumo
- Caracterizar perfil de cliente
- Definir estratégia de posicionamento
- Identificar oportunidades de melhoria

Pretende-se com este projeto empresa, apresentar uma solução sólida, devidamente fundamentada e que corresponda a realidade da empresa. Desta solução espera-se criar os alicerces que irão ajudar a construir um futuro mais próspero para marca *Sabores do Churrasco*.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Evolução Histórica

Os primeiros indícios de franchising, surgem em França, na Idade Média. Oriunda da palavra francesa, “*franc*”, era considerado como o “direito / autorização a um privilégio” (Dicke, 1992, p.1).

Dicke (1992), define franchise nessa época, como uma cedência de direitos, dado pelo rei ou governante, ao povo pela prestação de serviços.

Foi necessário esperar pelo final da revolução industrial, para que o conceito de franchising como conhecemos hoje começasse a emergir. Em meados de 1850, duas empresas, (*McCormick Harvesting Machine Company* e *Singer Sewing Machines Company*) procuram standardizar o produto e o serviço de venda, através de vendedores, alocados em territórios exclusivos. A este modelo deu-se o nome de Franchising de Produto e Marca [*Product and Trade Name Franchising*] (Rothenberg, 1967; Dicke, 1992).

Caracteriza-se quando uma empresa independente (franchisado), é-lhe concedida o direito de comercializar produtos de outra empresa, tendo esta uma marca reconhecida (franchisador).

Como contrapartida, o franchisado paga uma taxa sobre a margem bruta, ao franchisador.

Poderá ser impostas limitações geográficas ao franchisado na comercialização dos produtos. Uma característica deste modelo, é que os franchisados, atuam como canal de distribuição para o franchisador. Estações de serviços ou empresas de embalagem de bebidas não alcoólicas, enquadram-se neste modelo (Dant & Grünhagen, 2014; Porto & Maria, 2003).

Um século mais tarde, 1950, assiste-se ao nascimento de marcas como *McDonald's* ou *Burger King*, e a proliferação dos franchisings. Ocorre uma evolução do conceito, Franchising de Produto e Marca para Franchising de Negócio (*Business format franchising*). Pioneiros como Ray Croc, desenvolveram este novo conceito, na indústria de *fast-food*.

Este conceito distingue-se, por não estar limitado apenas a distribuição do produto, mas pela passagem de *know-how* do franchisador para franchisado. A relação entre o franchisado e franchisador, é mais ativa, duradora e abrange todo conceito de negócio, de padrões de qualidade, planos de marketing, manuais de operações, como também uma supervisão, assistência e orientação ativa por parte do franchisador. Pode-se assumir que o franchisado não está apenas a distribuir um produto, mas sim a “comprar um negócio já testado”.

O modelo de Franchising de Negócio, é mais complexo que o prévio, logo é de esperar que o pagamento de *fees* reflita essa complexidade. São múltiplos aspetos que estão envolvidos no cálculo do *fee*, desde direitos de entrada, publicidade ou *royalties*. Atualmente, este é o modelo

de franchising mais usado (Dant & Grünhagen,2014; Porto & Maria, 2003, Lindblom & Tikkanen, 2010).

Na década de 70, surge uma variação ao Franchising de Negócio, o Franchising de Conversão (*Conversion franchising*). Nesta variante, negócios independentes juntavam-se a uma maior organização de forma a obterem um maior apoio publicitário / organizacional. Negócios como agências imobiliárias adotaram este conceito (Porto & Maria, 2003).

De destacar que segundo os autores, Porto e Maria (2003), o franchising de negócio é o modelo mais usado, acabando por ser o mais associado ao termo de franchising. Por esse motivo, o presente estudo, recairá principalmente sobre este modelo.

2.2. Definição Franchising

A *International Franchise Association*, define franchising como sendo: “(...) um método de distribuição de produtos ou serviços envolvendo um franqueador, que estabelece a marca ou nome comercial da marca e um sistema de negócios, e um franqueado, que paga um royalty e muitas vezes uma taxa inicial pelo direito de fazer negócios sob o nome e sistema do franqueador” (IFA,2022)

O Código Europeu de Ética para Franchising, identifica franchising como: “(...) o sistema de comercialização de bens e/ou serviços e/ou tecnologia, baseado numa colaboração estreita e contínua entre empresas independentes legal e financeiramente separadas, o Franqueador e os seus Franqueados, em que o Franqueador concede aos seus Franqueados o direito, e impõe a obrigação, de conduzir um negócio de acordo com as regras e conceito do Franqueador.

O direito autoriza e obriga o Franqueado, em troca de uma contrapartida financeira direta ou indireta, a usar o nome comercial do Franqueador, e/ou marca comercial e/ou marca de serviço, Know-How, negócio e métodos técnicos, sistema processual, e outros direitos reservados industriais e/ou intelectuais, apoiados pela prestação contínua de assistência técnica e comercial, dentro do quadro de trabalho, e pelo prazo de um contrato escrito de franchising, acordado entre as partes para este propósito.” (EFF,2017, p.2)

Conforme se observa, duas das mais altas instituições representativas do franchising, apresentam definições diferentes. Como o franchising é um sistema de negócios possível de ser aplicado em diversos setores, e que cada empresa terá as suas especificações, é difícil apresentar uma simples e única definição.

Todavia é possível identificar, elementos comuns independentemente do tipo de franchising ou setor. Esses elementos encontram-se sintetizados no quadro 2-1, apresentado em infra.

Quadro 2-1- Elementos comuns ao franchising.

| Componentes | Descrição |
|-----------------------------|---|
| Entidades | Pelo menos duas empresas (franchisador e francheado) sem dependência jurídica e financeira. |
| Conceito de negócio testado | O franchisador concebeu procedimentos que rentabilizaram o conceito de negócio. O francheado ao cumprir com os procedimentos pré-definidos, tem assim uma garantia que limitará o fracasso do negócio |
| Direito de uso | O franchisador cederá ao francheado: o direito de uso símbolos distintivos e da marca; informação necessária para que o franchisador possa reproduzir de forma precisa o negócio. |
| Assistência contínua | Ao franchisador cabe a obrigação no auxílio da resolução de problemas e controlo de qualidade. |
| Contrato | Um contrato escrito identificando todas condições acordadas entre ambas partes. |
| Pagamento | O pagamento pode ser de forma direta (e.g. percentagem sobre as vendas) ou forma indireta (e.g. rappel pelas compras da rede franchising). |

Fonte: elaborado com base na informação retirada de Porto e Maria (2003), Federação Europeia de Franchising (2016).

2.3. Elementos-Chave

2.3.1. Franchisador

Segundo, o Código Europeu de Ética para Franchising, o franchisador é “(...) o criador e guardião a longo prazo, num mercado, de uma rede franchising (...)” (EFF, 2017, p.3). Esta definição, coloca o franchisador como o principal responsável e interessado, no desenvolvimento e sucesso da rede de franchising. Esse mesmo Código, identifica como principal compromisso, a necessidade de ter operado com sucesso, uma unidade piloto no mercado em que irá desenvolver a sua rede de franchising com a duração mínima de um ano. Porto e Maria (2003), evidenciam que a duração e número de unidade piloto, deverá ser superior dependendo da complexidade do mercado, onde se irá desenvolver a rede de franchising.

É importante realçar o papel da unidade piloto para o sucesso da rede de franchising. O seu principal objetivo será comprovar o sucesso do negócio a ser replicado. Nesta unidade o franchisador irá obter o *know-how*, testar modelos de gestão e estruturas organizacionais que melhor garantem a rentabilidade do negócio. Esta unidade servirá igualmente o propósito de ser o centro de formação para os novos franchisados, e posteriormente com o desenvolvimento da rede, laboratório de testes à novos produtos ou melhorias no sistema de gestão, a serem implementadas nas restantes unidades franchisadas (Porto & Maria, 2003).

Os restantes principais compromissos do franchisador, direciona-se para o controlo da rede de franchising e inovação, como ferramentas que garantam a evolução e continuidade do conceito.

O controlo da rede, não deve ser entendido como forma de penalização a eventuais falhas, mas antes como um canal de comunicação entre o franchisador e franchisados que garanta os níveis de qualidade pretendidos. Deverá igualmente, resultar em feedbacks que tragam melhorias contínuas ou inovações (EFF, 2016; Porto & Maria, 2003).

Por fim importa evidenciar a importância da marca no desenvolvimento da rede do franchising. Segundo a *International Franchise Association*, "(...) marca é um dos bens mais valiosos que uma empresa possui. Dá credibilidade a um produto ou serviço, proporciona uma garantia de qualidade e permite aos consumidores saberem o que podem esperar" (IFA, 2022). A padronização exigida nas redes de franchising, é necessário para não prejudicar o crescimento da marca. Uma má ação realizada por um franchisado, poderá comprometer toda a rede de franchising. Por outro lado, a padronização tem o propósito de assegurar a expectativa do consumidor, independentemente do local ou operador, fortalecendo assim o poder da marca.

Conforme em supra apresentado, o sucesso da rede de franchising irá depender em última instância do franchisador. Este terá de comprovar que criou um modelo de negócio de sucesso, com estruturas organizacionais que gerem rentabilidades positivas, uma marca diferenciadora para o consumidor e a capacidade de transmitir com sucesso esse *know-how* aos franchisados.

2.3.2. Franchisado

O Franchisado é a entidade que em troca de um pagamento é lhe concedido o direito de comercializar o produto e/ou serviço sobre a marca do franchisador (Dant & Grünhagen, 2014). Porto e Maria, evidenciam que o perfil ideal para o franchisado será "(...) preferência pela iniciativa própria, suficiente para assumir as responsabilidades inerentes à gestão quotidiana de um negócio...mas sem por em causa o modelo operacional transmitido pelo franchisador." (Porto & Maria, 2003, p.36).

Como referido anteriormente, franchisador e francheado são duas entidades distintas, logo o francheado não pode ser um empregado do franchisador (Código Europeu de Ética para o Franchising, 2017).

O foco do francheado será o compromisso com o franqueador, manutenção dos procedimentos transmitidos, o crescimento do negócio e o zelo pela reputação da marca. É sua obrigação transmitir ao franqueador quaisquer dados operacionais e financeiros da unidade de forma a facilitar uma gestão eficaz. É proibido a transmissão do *know-how* obtido pelo franqueador, durante e após o término do contrato à terceiros (Código Europeu de Ética para o Franchising, 2017). Os pagamentos realizados pelo francheado ao franchisador, serão definidos e calculados por diversos critérios, como por exemplo: tipo de modelo de franchising, dimensão e prova de sucesso da rede francheada ou participação do franchisador na operação diária. Não sendo possível apresentar todos esses critérios, o quadro 2-2, apresenta os principais tipos de pagamentos, realizados pelo francheado ao franchisador.

Quadro 2-2 - Tipos de Pagamentos ao Franchisador

| Tipo de Pagamento | Descrição |
|---------------------|--|
| Direitos de entrada | Pagamento inicial e que agrega o direito de uso de marca, formação inicial e exclusividade territorial. |
| Taxa de Publicidade | Pagamento, destinado a ações de marketing. |
| Royalties | Pagamento pelo apoio contínuo do franchisador. A fórmula de cálculo do <i>royalty</i> pode incorporar diversas rubricas (e.g., percentagem vendas, compras, etc..) |
| Outros pagamentos | Taxas de gestão, manutenções, reparações, etc.. |

Fonte: elaborado com base na informação retirada de Porto e Maria (2003).

2.3.3. Contrato

No direito português o franchising não apresenta regulamentação específica, sendo-lhe aplicadas as regras gerais de contratos. Os elementos a constar no contrato deverão cumprir o Direito Nacional, o Código Civil, o Direito Comunitário (Regulamento (CE) nº 2790/99, da Comissão de 22 dezembro de 1999) e o Código Europeu de Ética para o Franchising (2017).

2.4. Tipos Franchising

Porto e Maria (2003), sugerem três critérios para classificação de franchising: por relação franchisador–franchisado, por atividade e por localização.

2.4.1. Critério de Relação franchisador – franchisado

O critério de relação franchisador – franchisado, considera as componentes geográfica, acompanhamento e investimento. As combinações destas variáveis resultam em três modelos: Franchising Direto (“*direct franchising*”), *Area Development* e *Master Franchise* (Baena, 2009; Mumdzhev, 2011; Alon, 2006; Dant & Grünhagen, 2014; Vilar & Associados, 2008; Porto & Maria, 2003).

Franchising direto - não existe intermediários entre o franchisador e franchisado. O número de estabelecimentos que o franchisado opera tende a ser um, apenas havendo a possibilidade de adquirir mais estabelecimentos se este apresentar resultados positivos. Para o franchisador, tem a vantagem de não partilhar os proveitos com terceiros. Devido a relação direta consegue um maior controlo e acompanhamento junto do franchisado. Contudo, esta proximidade e número limitado de lojas, traduz-se num maior custo de implementação para o franchisador, por este não conseguir diluir os custos por outros franchisados. Este tipo de modelo, será o que melhor corresponde: ao desenvolvimento de uma nova rede de franchising, quando existe uma semelhança cultural, ou proximidade geográfica (Baena, 2009; Mumdzhev, 2011; Alon, 2006).

Area Development – nesta modalidade o franchisador acorda com um único franchisado, o desenvolvimento de uma rede de franchising, com abertura de novos estabelecimentos, num determinado país ou território e duração pré-estabelecida. Como contrapartida o franchisador recebe o pagamento dos direitos de entrada e outros pagamentos periódicos. Para o franchisador, a gestão desta modalidade é facilitada visto que interage apenas com um franchisado. Contudo esta vantagem é simultaneamente o seu maior risco, na medida em que toda rede de franchising e até mesmo a marca, possa ficar prejudicada caso o franchisado falhe. Esta modalidade corresponde a um perfil de franchisador experiente, cujo acompanhamento de várias lojas seja dificultado pela distância geográfica ou abertura de várias lojas num determinado prazo (Dant & Grünhagen, 2014; Alon, 2006; Vilar & Associados, 2008).

Master franchising – nesta modalidade, o franchisador concede a um *master* (sub-franqueador), o direito de desenvolver e explorar em determinados países, regiões ou conjunto de ambos, toda a rede de franchising, tendo este *master* o direito de celebrar contratos de franchising com novos franchisados. O *master*, assume quase todos compromissos do franchisador, como a obrigação de formar e apoiar toda rede. O franchisador assume regra geral, apenas funções de acompanhamento e divulgação da marca no território do master.

Devido aos elevados riscos e responsabilidades assumidas pelo master, este será um gestor experiente e profundo conhecedor de mercado onde irá atuar. Esta modalidade é a mais adequada para processos de internacionalização (Dant & Grünhagen, 2014; Alon, 2006; Vilar & Associados, 2008; Porto & Maria, 2003).

Na revisão bibliográfica, refere-se ainda uma outra entidade, *area representative* (Vilar & Associados, 2008). É um elemento que poderá ser um franchisado ou colaborador do franchisador, em que a sua principal função, é de apoio a rede de franchising de um território (Porto e Maria, 2003). De referir que Porto e Maria e Vilar e Associados, apesar de ambos identificarem esta entidade, apresentam distinções. Para Vilar e Associados, *area representative*, é constituído como uma modalidade, a par de franchising direto ou master franchising, enquanto Porto e Maria defendem que não possa ser um tipo de franchising. Porto e Maria, classificam também o *area representative* como “*area developer*”.

2.4.2. Critério de Atividade

Este critério apresenta, segundo Porto e Maria (2003), duas vertentes a industrial e comercial.

Na vertente industrial, um fabricante que detém patentes exclusivas ou sistemas de fabricação, cede em parte a outro fabricante para este possa produzir de forma semelhante. Ao não ceder completamente o processo produtivo, salvaguarda o seu negócio.

A segunda vertente, comercial, engloba segundo os autores Vilar e Associados (2008) e Porto e Maria (2003), três variantes que se encontram sucintamente definidas no quadro 2.3.

Quadro 2-3 - Variantes de Franchising segundo o critério de atividade comercial

| Vertente | Descrição |
|---|---|
| Franchising de Distribuição ou de Produto | O franchisador atua como o único fornecedor de produto(s) ao franchisado. A aquisição de outros produtos ou fornecedores não é possível. A venda de produto(s) por parte do franchisado, realiza-se em estabelecimentos sob a imagem do franchisador. Por exemplo: lojas sector moda. |
| Franchising de Serviço | O franchisado fornece um conjunto de serviços, que foram previamente testados com sucesso por parte do franchisador. Por exemplo: serviços lavandaria, agências viagens. |
| Franchising Misto | O franchisador fornece o produto e serviços a serem distribuídos pelo franchisado. Por exemplo: Cadeias de Bomba Abastecimento Combustíveis. |

Fonte: elaborado com base na informação retirada de Villar e Associados (2008) e Porto e Maria (2003).

2.4.3. Critério de localização

Este critério aplica-se exclusivamente quando a unidade franchisada opera dentro de outro estabelecimento, em que as atividades exercidas geram sinergias (e.g.: estabelecimentos dentro de centros comerciais).

De acordo com Porto e Maria (2003), existem 2 tipologias, *Corner* e *Shop in Shop*. A diferença reside na dimensão e estrutura do espaço destinada ao estabelecimento franchisado.

Os estabelecimentos do tipo *corner* apresentam dimensões reduzidas e encontram-se junto de outros estabelecimentos (e.g.: os quiosques em centros comerciais [*Nail's 4 Us*]). Os estabelecimentos tipo *shop in shop*, possuem infraestruturas independentes (e.g.: restaurantes no *food-court*).

2.5. Franchising em Portugal

Segundo os dados fornecidos pelo Censos do Franchising 2018/2019 (Associação Portuguesa de Franchising [APF], 2020), em 2018 estavam ativas 528 marcas franchisadas em Portugal. Um

decrécimo de 13% face a 2017 (610 marcas). Apesar da diminuição das marcas, houve um aumento do contributo do franchising no PIB, passando de 2.84% para 3.96%, com um volume de negócios no valor de 8084 mil milhões de euros. Igualmente aumentou o número de trabalhadores no franchising, para 160 mil.

Nos setores de atividade, a distribuição e serviços representaram, entre 2017 e 2018, 57.7%, seguindo-se o comércio com 29% e por fim a restauração com 13.3%.

Das marcas a operar em Portugal, 66% eram nacionais, seguindo-se Espanha com 17.9%. A proximidade geográfica, hábitos culturais e ambiente económico, são fatores que explicam o interesse.

A figura 2.1, representa os escalões de investimento efetuados pelos franchisados em 2020. Os valores de investimento, em 2020, continuam com a tendência das últimas décadas, com procura em investimentos nos escalões, até 25.000€ e entre os 25.000€ e os 50.000€, representado 70% do mercado. As principais razões para a escolha destes escalões, corresponde à disponibilidade financeira do franchisado, o risco associado e o setor de atividade escolhido, ou seja, o investimento requerido no setor de serviços, será menor que no setor da restauração.

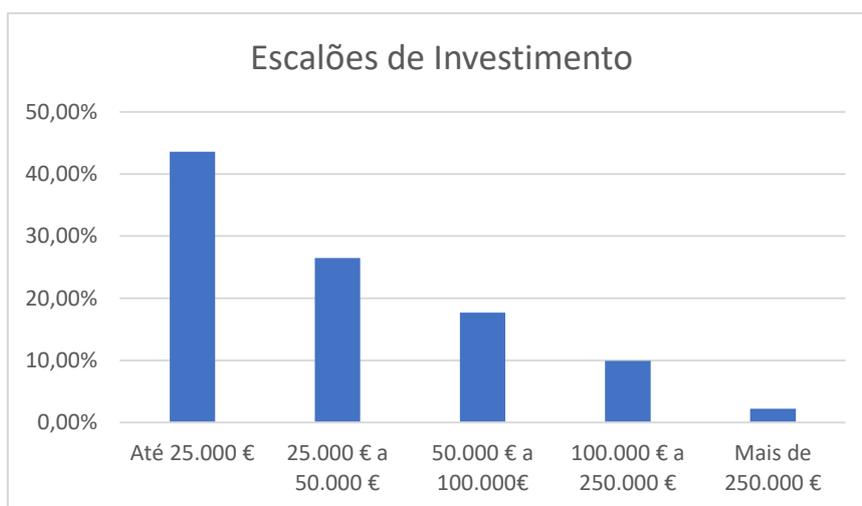


Figura 2-1 - Escalões de Investimento em Franchising

Fonte: Censos do Franchising 2018/2019 da APF (2020).

Em Portugal as áreas geográficas mais procuradas para expansão são o Porto, Faro e Lisboa. Contrariamente ao esperado, Lisboa já não é o principal foco de expansão, porque as marcas já se encontram presentes nessa área. A região do Porto é reconhecida pelo seu forte ambiente empresarial, o que torna mais atrativa para a expansão das marcas.

Por fim, na figura 2.2, identifica-se as principais características procuradas pelos franchisadores em futuros franchisados. A capacidade do franchisado em ser empreendedor, é mais valorizada que a sua capacidade financeira, por parte dos franchisadores. Esta preferência

pelo empreendedorismo está relacionada com a génese do franchising, uma relação entre duas entidades que tem como objetivo comum o crescimento de um negócio. Se capacidade financeira fosse a mais valorizada, os franchisadores, poderiam em certa medida, procurar investimento financeiro junto de instituições bancárias.

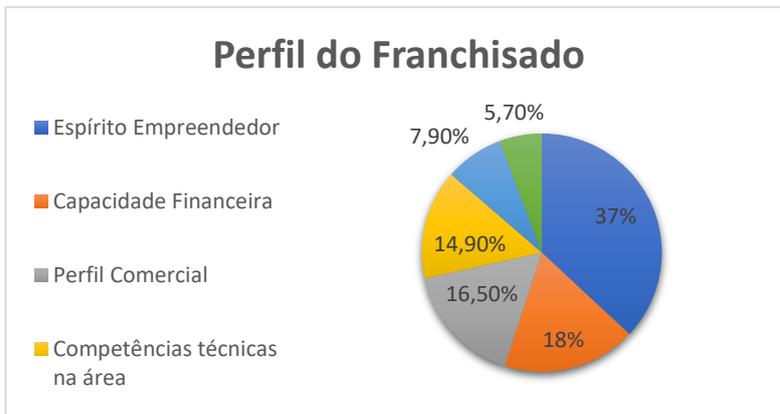


Figura 2-2 - Perfil do Franchisado procurado pelos Franchisadores

Fonte: Censos do Franchising 2018/2019 da APF (2020).

3. METODOLOGIA

3.1. Recolha de Dados

Para a análise deste projeto de expansão dos *Sabores do Churrasco* através de franchising, foram utilizadas fontes de informação primárias e secundárias para obtenção de dados primários e secundários respetivamente.

Quanto aos dados primários, foram utilizados dois tipos de pesquisa, qualitativa através de uma entrevista aos membros da administração da empresa e quantitativa através de um questionário a uma seleção aleatória de clientes dos restaurantes Sabores do Churrasco.

Quanto aos dados secundários, as fontes utilizadas para a sua recolha foram: A Scopus, à B-on, o repositório do ISCTE, o Instituto Nacional de Estatística, à PORDATA, o Gabinete de Estratégia e Estudos da República Portuguesa (GEE), o Banco de Portugal, à Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP).

3.2. Enquadramento – Objetivos

O objetivo deste projeto é a análise de viabilidade e implementação de uma expansão por franchising, para a marca *Sabores Churrasco*.

O passo inicial para à concretização deste projeto, ocorreu numa conversa informal, em que se analisava à evolução da marca *Sabores do Churrasco* e se debatia qual a melhor estratégia de crescimento para uma empresa familiar, com recursos próprios limitados, mas detentora de *know-how* relevante. Do resultado dessa conversa informal, considerou-se pertinente as vantagens, bem como desvantagens, que o franchising poderia trazer.

Identificado a problemática da empresa, realizou-se uma análise teórica ao franchising. Analisou-se as especificidades do franchising, que modelos existiam, qual o modelo que melhor se adaptaria a empresa, quais as suas vantagens e desvantagens e avaliação do mercado português. O objetivo desta análise teórica era verificar se as características da marca *Sabores do Churrasco* correspondiam ao enquadramento teórico.

Sendo o parecer positivo dessa análise, de seguida procedeu-se elaboração de um estudo de mercado. O objetivo do estudo de mercado, era de avaliar a capacidade da marca se franchisar. Para facilitar a avaliação, foram criados os seguintes objetivos específicos:

- Avaliar grau de atratividade para franchisados
- Avaliar potencial do mercado
- Avaliar tendências de consumo

- Caracterizar perfil de cliente
- Definir estratégia de posicionamento
- Identificar oportunidades de melhoria

3.3. Instrumentos de recolha

Para realização do estudo de mercado foram escolhidos dois métodos de recolha de dados, um questionário e uma entrevista. A escolha destes métodos deveu-se a necessidade de obter a perspetiva operacional e a do cliente, igualmente importantes para a exequibilidade do projeto.

Foram efetuados pré-testes, com a finalidade de garantir que os dois métodos de recolha, eram corretamente compreendidos pela amostragem. Os participantes do pré-teste não foram contabilizados para o estudo, aumentando credibilidade da pesquisa.

3.4. Amostragem

Para a recolha de dados através de um questionário, definiu-se como população alvo, todos os clientes que frequentaram as lojas *Sabores do Churrasco Premium Faro*, *Premium Quarteira*, *Premium Tavira e Fórum Algarve*. Definiu-se a população a inquirir todos os clientes que frequentaram as lojas previamente referidas entre as datas 15 novembro 2022 e 15 dezembro 2022. O método de amostragem utilizado foi não aleatório com amostragem intencional. A seleção dos elementos foi determinada por um critério subjetivo, não se aplicando a rigorosa teoria das probabilidades, sendo os elementos escolhidos pelo entrevistador, os que frequentaram as lojas previamente referidas durante as datas 15 novembro e 15 dezembro.

Para recolha de dados através de uma entrevista, definiu-se como população alvo, os membros da administração da empresa, pela influência na gestão e operacionalidade das lojas. A população inquirida coincidiu com a população alvo. O método de amostragem utilizado foi não aleatório com amostragem intencional.

3.5. Questionário

O questionário que se pode consultar no anexo A, foi criado considerando os objetivos específicos deste estudo de mercado. O questionário foi dividido em três blocos de perguntas. O primeiro bloco, perguntas nº1 a nº6, caracteriza a amostragem, estando associado ao objetivo específico de caracterizar o perfil de clientes.

O segundo bloco, perguntas nº7 a nº10, correspondente aos objetivos específicos de avaliação de tendências de consumo, avaliação de potencial de mercado e identificação de oportunidades de melhoria.

Por fim o terceiro bloco, perguntas nº11 a nº19, avaliam a percepção dos clientes sobre a marca Sabores do Churrasco, com ligação ao objetivo específico de avaliar o grau de atratividade para franchisados e a definição estratégica de posicionamento.

Das 19 perguntas que integram, 15 são de perguntas fechadas, as restantes quatro perguntas abertas com respostas do tipo de escolha única, múltipla ou de preferência. O questionário foi realizado aos clientes das lojas *Sabores do Churrasco Premium Faro, Premium Quarteira, Premium Tavira e Fórum Algarve* entre o período 15 novembro e 15 dezembro de 2022, com regime de preenchimento facultativo.

3.6. Entrevista

O guião da entrevista que se pode consultar no anexo B, foi igualmente elaborado de acordo com os objetivos já referenciados no questionário. O guião da entrevista, é composto por 10 perguntas abertas. As entrevistas usadas para o estudo foram realizadas presencialmente durante o mês de dezembro 2022, com carácter individual e com uma duração média de 30 minutos. Os elementos selecionados para as entrevistas foram o CEO da empresa, a diretora administrativa-financeira e diretor de operações, pelo seu impacto macro na gestão e operacionalidade das lojas.

4. ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

4.1. Análise Externa – Restauração em Portugal

4.1.1. Envoltente Macro – PESTAL

Qualquer empresa é afetada por fatores externos que são pouco ou quase nada controláveis. PESTAL, é um acrónimo para os fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais. Torna-se fundamental realizar uma avaliação dos fatores referidos, e o impacto que causarão no setor (Oxford Marketing College, 2022).

I. Análise Político e Legal

Portugal é um país com uma forte estabilidade política e institucional, desde 1975 que as governações são alternadas entre dois partidos, o Partido Socialista (centro-esquerda) e o Partido Social Democrata (centro-direita). Devido a proximidade do espectro políticos de ambos partidos, as políticas aplicadas acabam por ser idênticas.

Apesar de em 2021, existir uma incerteza provocada pela pandemia e com um governo dissolvido pela não aprovação do orçamento de estado, 2022 trouxe uma maioria absoluta para o Partido Socialista que se mantém no poder desde o final de 2015.

Como em muitas outras áreas de negócio, as últimas décadas tem sendo desafiantes para o setor da restauração. A crise internacional socioeconómica do final 2008, seguido das políticas de austeridade, aconselhadas pela TROIKA, provocaram uma diminuição do poder de compra, afetando principalmente, as pequenas e médias empresas (PME). Nestas medidas, de destacar o aumento de IVA na restauração de 13% para 23% em 2011, durante 5 anos.

Se os anos seguintes foram de recuperação e crescimento, a pandemia COVID-19 no início de 2020, obrigou a interromper ou encerrar praticamente todos os setores da economia.

Medidas como o lay-off, moratórias bancárias ou o programa *IVAucher*, pouco atenuaram os efeitos de encerramento do setor. Apenas a partir do segundo trimestre de 2022, o setor pode operar sem qualquer restrição.

No enquadramento legal, este é um setor altamente regulamentado. O Decreto-Lei nº10/2015, de 16 janeiro, aprova o regime de acesso às atividades de comércio, serviços e restauração. Igualmente regulamentado são os critérios relacionados com higiene e segurança no armazenamento, confeção e venda dos produtos alimentares, sendo Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE), a principal entidade fiscalizadora.

Ainda no parâmetro legal, a forte dependência de recursos humanos para operar impõe a monitorização constante dos agentes fiscalizadores estatais e sindicais, como sejam Autoridade

para as Condições do Trabalho (ACT), Serviços de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), Segurança Social e organizações corporativas e sindicais, exigindo o cumprimento das regras laborais, quer gerais quer específicas do setor, e impondo uma forte carga burocrática, processual e declarativas, associada a estas obrigações.

II. Análise Económica

No Boletim Económico de outubro de 2022¹, elaborado pelo Banco de Portugal (BP), a economia portuguesa recuperou os níveis pré-pandémicos no primeiro trimestre, com a previsão do Produto Interno Bruto (PIB) crescer 6.7% pela recuperação do turismo e consumo interno no ano corrente. Contudo a inflação aumentará para 7,8%, traduzindo-se em condições de financiamento mais desfavoráveis (Banco de Portugal, 2022). Segundo as projeções em setembro do Banco Central Europeu (BCE), a inflação na zona euro poderá ultrapassar os 9% até ao final do ano. A subida da inflação tem tido particular impacto nos bens alimentares e energéticos (gás e petróleo).

A figura 4.1, em infra, apresenta evolução de indicadores de preço² nos setores do alojamento e restauração em comparação com os restantes setores. Demonstra que o maior aumento de preços, no setor da hotelaria e restauração, ocorreu no alojamento com um aumento de 33% face aos níveis pré-pandemia. Na restauração e cafés o aumento é de 13%, que se encontra em linha com o Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC).

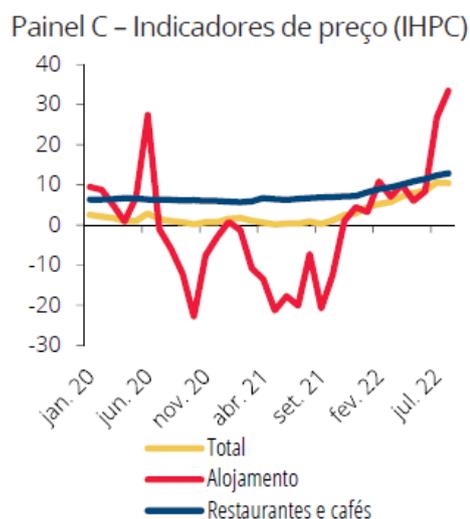


Figura 4-1 – Índice Harmonizado de Preços no Consumidor

Fonte: Retirado do Boletim Económico de outubro 2022, Banco de Portugal

¹ O Boletim Económico de outubro apresenta uma atualização das projeções para economia portuguesa para o ano corrente.

² Segundo o Banco de Portugal (2019), o Índice Harmonizado de Preços do Consumidor (IHPC) é o indicador mais apropriado para medir a inflação entre os países da União Europeia.

Segundo o BP, o investimento irá desacelerar consideravelmente, de um crescimento de 8.7% em 2021 para 0.8% em 2022, devido ao aumento das condições de financiamento, aumentos de custos de produção e elevada incerteza dos mercados.

Os efeitos da invasão militar na Ucrânia, continuará a ser sentida em 2023, com projeções apontar para desaceleração do crescimento do PIB (Banco de Portugal, 2022).

III. Análise Social

De acordo com os resultados dos Censos de 2021 do Instituto Nacional de Estatística (INE), residem em Portugal 10.343.066 de pessoas, uma diminuição de 2,1% em comparação com os Censos de 2011. Apenas as regiões do Algarve e Área Metropolitana de Lisboa registaram um crescimento de 3.7% e 1.7%, respetivamente nos últimos 10 anos.

A população feminina representa 52,04% e 23,04% dos portugueses são idosos (65+ anos), este foi o único grupo etário em crescimento e com a maior percentagem, 4% em comparação a 2011 (Pordata, 2022).

O aumento da esperança média de vida aliado com o decréscimo da natalidade, traduz-se que em 2021, já existiam 182.1 idosos por cada 100 jovens.

No 3º trimestre de 2022, a população desempregada, correspondia a 305.8 mil pessoas, um decréscimo de 4,1% em período homólogo, mas um aumento de 2.3% em relação ao último trimestre (INE,2022).

Conforme já referenciado o aumento da esperança média de vida e a baixa natalidade, irão trazer num curto prazo a diminuição da população ativa que irá dificultar o recrutamento, em especial para as empresas com pior relação na conciliação vida pessoal / profissional, como é o caso do setor da restauração.

Durante a pandemia, o teletrabalho tornou-se obrigatório, desmitificando que esta opção seria inviável em determinados setores. Com o fim das restrições, diversas empresas publico, começaram a adotar um sistema híbrido, entre o trabalho presencial e remoto. Este sistema, irá certamente causar o seu impacto em tendências de consumo, concretamente na dinâmica entre refeições fora de casa e o *delivery* ou *take-away*.

Ainda nos efeitos do teletrabalho e com um maior desejo de proporcionar melhor qualidade de vida aos colaboradores, um número reduzido de empresas começaram a testar semanas de 4 dias de trabalho. Apesar de este ser apenas um projeto-piloto, não deixa ser relevante ponderar os impactos que esta tendência poderá trazer para o setor da restauração. Segundo Pedro Gomes, coordenador deste projeto-piloto, “Hotelaria, restaurantes, cultura são dos que mais ganham com a semana de 4 dias”, pelo dia extra de lazer criado (Dinheiro Vivo,2022).

IV. Análise Tecnológica

Como em todos os outros setores, a restauração não é alheia as evoluções tecnológicas. A nova geração Z é nativa em qualquer rede social e plataformas como *The Fork* ou *Tripadvisor*, permitem “conhecer” qualquer restaurante antes de visitar. Com um clique é possível visualizar ementa, fazer reservas, mas principalmente analisar *reviews*. Mais recentemente, a crise pandémica veio forçar restaurantes a aderirem a plataformas de entregas, como uma forma de sobrevivência durante esse período. Para além consequências económicas que advieram da pandemia, aceitação do trabalho remoto, trará certamente dificuldades acrescido em atrair e manter colaboradores no setor da restauração.

V. Análise Ambiental

Já é do conhecimento empírico que todos setores de atividade, estão obrigados a adotar medidas que preservem os recursos naturais. Um dos objetivos definidos na Estratégia de Turismo 2027, pretende colocar Portugal como um dos destinos mais sustentáveis do mundo.

O setor da restauração, pela sua atividade produz enormes quantidades de resíduos, especificamente: resíduos orgânicos, óleos e gorduras, resíduos matérias (utensílios descartáveis) e consumos energéticos elevados como água ou eletricidade.

Para facilitar a adoção de práticas sustentáveis para a preservação ambiental, o Turismo de Portugal e AHRESP, elaboram em conjunto, o “*Guia de boas práticas para uma restauração circular e sustentável*”. O objetivo deste guia é “(...) ser uma ferramenta útil, para os empresários do setor...como é possível tornar o negócio mais sustentável, com maior benefício económico e ambiental.” (Turismo de Portugal, I.P. e AHRESP, 2021, p.3).

4.1.2. Envolvente Micro – Caracterização do Setor Restauração

Os dados estatísticos relativos ao setor da restauração encontram-se muitos deles agregados com o setor do alojamento e dentro da restauração, engloba-se outras atividades similares como estabelecimentos de bebidas, pastelarias ou catering. Esta agregação de atividades dificulta a leitura de informação e porventura a tomada de decisão. A informação mais específica e recente sobre restaurantes encontra-se na Síntese Estatística Setorial CAE 561 - Restaurantes (Anexo C) do Gabinete de Estratégia e Estudos do Governo Português, referente a 2020.

Identificado na Síntese Estatística Setorial (SES), existiam em 2020, 32.165 empresas de restauração representado 2,44% do tecido empresarial em Portugal desse ano. Por comparação as empresas ligadas ao Alojamento, restauração e similares corresponde a 112.347 para o mesmo período.

O quadro 4.1, identifica o número total de empresas em Portugal, número de empresas que correspondiam ao setor da restauração e a sua proporção durante os anos 2007 e 2020. É possível afirmar que ao longo dos anos o número de empresas de restauração manteve sempre a mesma a proporção em relação ao número total de empresas em Portugal.

Quadro 4-1 - Número de empresas total e número de empresas de restauração em Portugal

| Ano | Nº Empresas Portugal | Nº Empresas Restauração | Nº Empresas Restauração / Nº Total Empresas |
|------|----------------------|-------------------------|---|
| 2007 | 1 234 633 | 30 779 | 2,49% |
| 2010 | 1 168 265 | 29 737 | 2,55% |
| 2018 | 1 295 299 | 31 363 | 2,42% |
| 2019 | 1 335 006 | 32 293 | 2,42% |
| 2020 | 1 316 256 | 32 165 | 2,44% |

Fonte: elaborado com base na informação retirada de Síntese Estatística Setorial CAE 561.

A taxa de natalidade das empresas de restauração entre 2017 e 2019, foi constante nos 12.5%. Em 2020, ano de pandemia, este valor baixou para os 9%. Relativo a taxa de mortalidade entre 2017 e 2019 os valores variaram entre 5% e 7%, contudo no ano 2020 esta taxa estabilizou-se nos 5%, devido as medidas de apoio do governo. Segundo o Pordata (2022), a taxa de sobrevivência das empresas no setor de alojamento, restauração e similares ronda os 77% em 2020.

O volume de negócios destas empresas, em 2020, foi de 4.575 milhões de euros, uma quebra de 33% em comparação com 2019, mas espetável, considerando a paralisação e restrições aplicadas durante esse ano por motivos pandémicos. Entre 2018 e 2019 o volume de negócios tinha aumentado 11%.

Em 2020, as empresas de restauração empregavam 157.257 pessoas, representado 3.7% do número total da população ativa (4.233.990). Os efeitos da pandemia veio anular o crescimento de 8% de pessoas empregadas na restauração em 2019 (170.790), reduzindo o número para valores de 2018 quando este setor empregava 157.643.

Extraído da Síntese Estatística Setorial, a figura, 4-2, ilustra em percentagem, a dimensão de empresas de restauração em Portugal, segundo os critérios de micro, pequena, média e grande empresa.

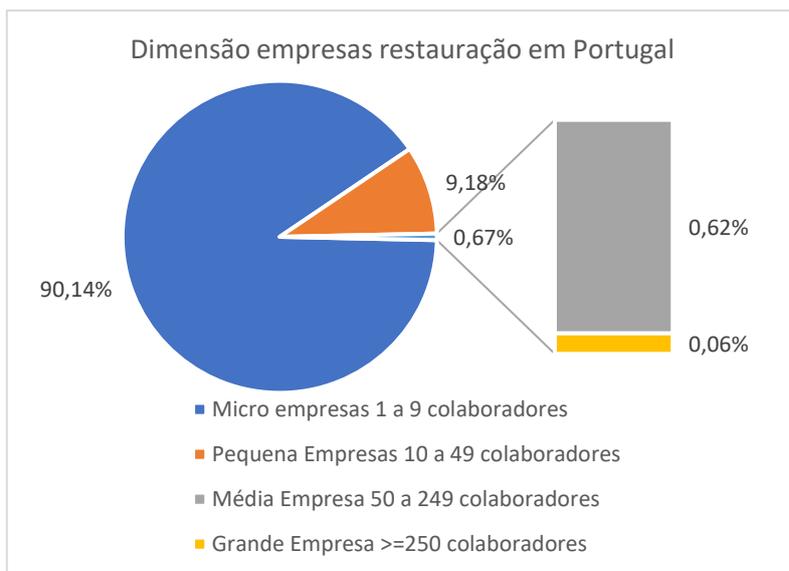


Figura 4-2 – Dimensão das empresas de restauração.

Fonte: elaborado com base na informação retirada de Síntese Estatística Setorial CAE 561

É incontestável, (99%) que este é um setor dominado pelo “negócio familiar”. As empresas de menor dimensão, são mais propícias a sofrerem os efeitos negativos de crises, quer seja pela falta de recursos financeiros, humanos ou *know-how*. Observando a figura em supra, pode-se considerar que este é um setor em que praticamente nenhuma empresa estará preparada para lidar com situações adversas.

Segundo os dados do Banco de Portugal (2022), em 2020 as empresas do setor de alojamento, restauração e similares, 44% tinham até 5 anos de atividade, 19% entre 6 e 10 anos, 16% entre 11 e 20 anos e 23% mais de 20 anos de atividade.

O quadro 4.2, apresenta quatro indicadores financeiros, relevantes para o setor da restauração. Conforme os valores apresentados na Síntese Estatística Setorial, o rácio de endividamento das empresas chegou a atingir 226.8% em 2007, estando em 2020 nos 137.2%.

Relativo ao rácio da liquidez geral, este apresenta uma evolução positiva passando de 66.5% em 2007 para 109%. A autonomia financeira das empresas continua fraca, em 2020 apenas 22% do ativo era financiado por capitais próprios. Em 2007 esta rácio era ainda menor 14.8%. O número de dias referente ao prazo médio de pagamentos tem sido estável ao longo dos anos, estando em 2020, em 50 dias.

Quadro 4-2 - Indicadores Financeiros do Setor da Restauração

| Ano | Rácio de Endividamento (%) | Rácio Liquidez Geral (%) | Autonomia Financeira (%) | Prazo Medio de Pagamento (nº dias) |
|------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| 2007 | 226,80% | 66,50% | 14,80% | 44 |
| 2010 | 235,40% | 69,90% | 14,40% | 50 |
| 2018 | 142,30% | N/A | N/A | N/A |
| 2019 | 123,20% | 100,90% | 26,30% | 40 |
| 2020 | 137,20% | 109% | 22,50% | 50 |

Fonte: elaborado com base na informação retirada de Síntese Estatística Setorial CAE 561

Resumidamente o negócio da restauração, em Portugal, é composto na sua quase totalidade por microempresas com indicadores financeiros pouco aliciantes a possíveis investidores, mas que ao longo dos anos tem demonstrado uma evolução positiva ao nível da estrutura financeira, estando em crescimento nos anos anteriores a crise pandémica (GEE, 2022).

4.1.3. Concorrência

Conforme demonstrado anteriormente, na restauração existem milhares de *players* contudo apenas uma pequena seleção atinge uma quota de mercado relevante. Por esse motivo, serão selecionadas duas marcas, *Chimarrão* e *Fogo do Chão Portugal*, por estarem identificadas com o conceito mais próximo da marca *Sabores do Churrasco* (rodízio de carnes). Não tendo sido possível, obter dados de origem financeira, as duas marcas irão ser analisadas, pelo seu número de lojas e localização, valor médio de refeição e pontuação de *reviews*. Estas informações serão posteriormente comparadas com a marca *Sabores do Churrasco*.

I. *Chimarrão*

Marca pioneira a comercializar rodízio de carnes em Portugal, abrindo a primeira loja no ano 1980. Ao longo dos anos foi abrindo diversas unidades, chegando na década de 2010 atingir 70 de lojas. Atualmente possui 9 lojas, 7 delas na Área metropolitana de Lisboa, 1 no Porto e 1 em Coimbra. A ementa é composta por 2 tipos de tipos de rodízio. Como complemento do rodízio, o cliente tem ainda um buffet de guarnições quentes e frias. O preço médio de uma refeição, ronda os 25€ (entrada, rodízio, uma bebida, sobremesa, café).

A marca *Chimarrão*, detêm ainda outras 5 marcas em que os conceitos assentam em carnes, peixes grelhados e marisco. Essas marcas são: *Leão D' Ouro*, *Sr. Bacalhau*, *Chopperia*, *Bifão*, *O Provador*.

No anexo D, é possível verificar as pontuações de todos os restaurantes da marca *Chimarrão*. Este obtém uma pontuação média de 3.11, numa escala de 1 a 5, pelo *Tripadvisor*.

II. Fogo de Chão Portugal

A marca *Fogo de Chão Portugal*, detém atualmente oito lojas no país. 4 lojas situadas na área metropolitana de Lisboa, 2 na área do Porto, 1 em Braga e 1 em Portimão. Semelhante ao *Chimarrão*, apresenta também rodízios de carne com buffets à descrição. A principal diferença entre as duas marcas, passa pelo método de confeção, em que o *Fogo de Chão*, confeciona as suas carnes, diretamente em chamas.

O preço médio de uma refeição, ronda os 32€ (entrada, rodízio, uma bebida, sobremesa, café).

No anexo D, é possível verificar que *O Fogo de Chão Portugal* obtém uma pontuação média de 4.28, numa escala de 1 a 5, pelo *Google Reviews*.

Numa breve nota, não foi possível esclarecer a relação entre o *Fogo de Chão Portugal*, a marca de sucesso *Fogo de Chão*, presente no Brasil e Estados Unidos, com 53 lojas espalhadas pelos dois países e ainda a marca *Sabor Gaúcho*, que se apresenta detentora dos restaurantes *Fogo de Chão* em Madrid, Espanha.

4.2. Análise Interna – Sabores do Churrasco

4.2.1. Sabores do Churrasco e Sabores do Churrasco Premium

A marca *Sabores do Churrasco* encontra-se representada ao todo em sete restaurantes, especializados em rodízio de carnes e *steakhouse*. À criação da marca e a abertura da primeira loja dá-se em 2009 pelo CEO, Rodrigo Nogueira, resultado de acumular de mais de vinte anos de experiência neste modelo de serviço da restauração. Este profundo conhecimento do mercado onde atua, tem sido o fator essencial para o crescimento da marca e a empresa que gere, WOW FOODS. A marca encontra-se presente nos *food courts* de centros comerciais e em localizações privilegiadas nos centros urbanos, numa incidência geográfica concentrada a sul, mas com perspetivas de expansão nacional e além-fronteiras.

No anexo E, pode-se consultar, a estrutura atual da empresa WOW FOODS que gere à marca *Sabores do Churrasco*.

Atualmente, a marca engloba duas insígnias “*Sabores do Churrasco*” e “*Sabores do Churrasco Premium*”, com as respetivas lojas *Sabores do Churrasco Alegro Sintra*, *Sabores do Churrasco Alegro Setúbal*, *Sabores do Churrasco Fórum Algarve*, *Sabores do Churrasco Premium Faro*, *Sabores do Churrasco Premium Quarteira*, *Sabores do Churrasco Premium Tavira* e *Sabores do Churrasco Premium Albufeira*. A principal diferença entre as duas insígnias, passa pela sua localização e cliente *target*. A insígnia “*Sabores do Churrasco*”, foca-se em captar clientes que procuram refeições rápidas e económicas, sem prejuízo da qualidade estando localizadas em centros comerciais. Por oposição as lojas “*Sabores do Churrasco Premium*”, situam-se em restaurantes de rua, alcançando principalmente clientes que procuram rodízio ou carnes grelhadas com uma qualidade superior, atendimento atencioso e espaço requintado.

A marca *Sabores do Churrasco* em alcançou 2022 uma receita próxima dos 6.1 Milhões de euros, sendo o ano com maior volume de faturação desde a sua criação.

Nos parágrafos seguintes, para um melhor entendimento da marca, será analisado: a evolução histórica da marca, a sua operação no dia a dia, como é constituída a ementa e as diferenças de produto das duas insígnias, como são realizadas as comunicações para os clientes e por fim, uma comparação dos indicadores financeiros da marca com o setor.

I. Evolução Histórica da Marca Sabores do Churrasco

| 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Jan - 2023 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|----------------------------------|------|------|------------|
| | | | | | | | | | | | | | |
| Sabores do Churrasco Coaabital | | | | | | | | | | | | | |
| Sabores Churrasco Olhão | | | | | | | | | | | | | |
| Sabores Churrasco Forum Faro | | | | | | | | | | | | | |
| Sabores Churrasco Alegro Sintra | | | | | | | | | | | | | |
| Sabores Churrasco Algarve Shopping | | | | | | | | | | | | | |
| Sabores Churrasco Aqua Portimão | | | | | | | | | | | | | |
| Sabores Churrasco Spacio | | | | | | | | | | | | | |
| Sabores Churrasco Cascais Shopping | | | | | | | | | | | | | |
| Hápetite | | | | | | | | | | Sabores Churrasco Premium - Faro | | | |
| Sabores Churrasco Alegro Setubal | | | | | | | | | | | | | |
| Sabores Churrasco Solar das Oliveiras | | | | | | | | | | | | | |
| Sabores Churrasco Premium - Vale de Lobo | | | | | | | | | | | | | |
| Sabores Churrasco Premium - Quarteira | | | | | | | | | | | | | |
| Sabores Churrasco Premium - Tavira | | | | | | | | | | | | | |
| Sabores Churrasco Premium - Albufeira | | | | | | | | | | | | | |

Figura 4-3- Cronologia de abertura e fecho de lojas

Fonte: elaboração própria

A figura 4.3, representa a cronologia das aberturas e fechos de lojas da marca *Sabores do Churrasco*, desde a sua criação até à atualidade.

O modelo de serviço original, operado inicialmente em unidades tradicionais de rua, sofreu o seu *turning point* em 2012 com o convite para à empresa instalar a marca *Sabores do Churrasco* no centro comercial Fórum Algarve, facto que impulsionou a primeira reinterpretação funcional da marca, passando de um serviço de restauração tradicional para as dinâmicas exigidas pelas praças de restauração de centro comerciais.

O ingresso do *Sabores do Churrasco* neste tipo de polos comerciais, cujo tráfego de visitantes representa uma importante e apelativa montra de vendas, foi determinante para o crescimento da marca que, entre 2012 e 2016, empreendeu um ambicioso plano de expansão, com a instalação de unidades em cinco centros comerciais, distribuídos geograficamente mais à sul – Algarve e na Área Metropolitana de Lisboa.

É certo que nem todas as unidades lograram do mesmo nível de performance e sustentabilidade económica, com a necessidade de alienação de algumas operações deficitárias, o que *per si* revelou a importância estratégica de promover a diversificação do negócio, com a criação e desenvolvimento de novas insígnias e localizações.

É ainda no âmbito da abordagem multimarca que, em 2017, avança para a criação e implementação da marca “*Hapetite*”, numa posição privilegiada na cidade de Faro, com um conceito inovador de *nouvelle cuisine* que se propunha a reinterpretar as especialidades tradicionais algarvias. Contudo aceitação por parte dos clientes deste tipo de conceito ficou aquém das expectativas. Mais uma vez a marca via-se na situação de se reinventar. Confiante no produto que já apresentava e que os clientes valorizavam nos centros comerciais, a marca decidiu, aproveitar o espaço requintado e apresentar um novo serviço de rodízio, “*premium*”, que corresponde-se ao local onde se encontrava. Em poucas semanas confirmou-se que esta tinha sido uma aposta ganha, com uma receção por parte dos clientes nunca vista.

Quando, no primeiro trimestre de 2020, todos os indicadores apontavam no sentido da efetiva consolidação financeira da empresa e otimização da performance de todas as unidades, numa operação mais eficiente e rentável, a crise pandémica interrompeu abruptamente este objetivo.

O colapso pandémico interrompeu de forma inesperada e abrupta este percurso com o encerramento de todas as unidades em meados de março, remetendo a empresa, para uma posição de elevada vulnerabilidade, num contexto de absoluta incerteza e imprevisibilidade, com a receita zero de um dia para o outro.

Neste cenário, só por força da agora tão aclamada resiliência e diálogo permanente com os seus *stakeholders*, bem como gestão mais racionalizada e rigorosa da despesa, a empresa conseguiu ultrapassar o “deserto” do primeiro confinamento e retomar, paulatinamente e a ritmos diferentes a sua atividade, sendo que só em maio 2022 atingiu a plenitude da reabertura de todas as unidades, sem condicionantes sanitários e operacionais.

O impacto do contexto macroeconómico, com todos os setores da cadeia de produção do turismo e restauração a sofrerem duramente os efeitos da crise, revelou-se ainda mais gravoso para as operações em centros comerciais. Recorde-se que a restauração instalada nas grandes superfícies teve durante toda a crise santinária medidas muito mais severas e restritivas, mesmo nos períodos de desconfinamento, que amputaram extraordinariamente a atividade destas unidades pelas medidas de limitação de lotação, encerramento aos fins-de-semana, feriados e festividades, redução horária, obrigatoriedade de apresentação de certificado digital ou testagem, entre outros fatores de confiança e tendência de consumo ditadas pelo próprio contexto sanitário que infligiram pesadas e prolongadas quebras de faturação.

Face aos dados de exploração que se iam tendo, e às quebras ainda persistentes do lado da receita sobretudo nas unidades de centro comercial, tornou-se evidente a emergência de se colocar em marcha um plano que permitisse compensar as perdas diárias e diluir os custos fixos inalienáveis. Pese embora o esforço de otimização dos processos para emagrecimento da

despesa, bem como o acesso aos mecanismos de suspensão de gastos financeiros (moratórias, diferimentos e flexibilização de impostos, entre outros), a verdade é que a estrutura organizacional da empresa pela dimensão e pelas características próprias do negócio, não é passível de cortes substanciais, sob pena de se comprometer a capacidade produtiva e hipotecar de forma irreversível as condições da retoma plena da atividade num cenário de regresso à normalidade. Por este motivo, iniciou-se desde o primeiro momento um trabalho ativo de prospeção no sentido da abertura de novas unidades contributivas, invertendo a decisão do quadro pré-pandémico em que a empresa procurava consolidar para só depois retomar o seu percurso de expansão e abertura de novos restaurantes e conceitos.

Este movimento contra-ciclo, pela transformação dos desafios em aproveitamento das oportunidades da crise vivida pelo setor, materializou-se na abertura entre 2020 e 2022 de quatro novas unidades funcionais em posições estratégicas de rua, num padrão de investimento alicerçado exclusivamente nas verbas geradas organicamente pela operação e sem aumento da exposição de crédito. O efeito de compensação das quebras por via do aumento de unidades funcionais, teve um impacto positivo, imediato e duradouro, revelando-se numa medida decisiva para a manutenção da operação.

II. Operação.

Cada uma das lojas *Sabores do Churrasco*, funciona de forma autónoma, sendo os processos de *back-office* centralizados na sede. As lojas estão abertas todos dias do ano, entre as 12h00 e as 23h30, exceto, 24 e 31 dezembro após as 16h00, e 25/12. O número de colaboradores varia consoante a insígnia ou dimensão das lojas, mas todas são constituídas por 2 turnos. O turno da manhã que opera das 9h00 as 17h00 e o turno da noite entre as 16h00 e 00h00. Cada loja é igualmente constituída por dois gerentes, equipa de sala, equipa de cozinha, equipa churrasco e equipa de copa. Em infra apresenta-se um resumo das principais funções de cada equipa.

- Equipa de copa - responsável pela limpeza do espaço, equipamentos e loiça.
- Equipa de cozinha - prepara e confeciona todas as guarnições e pratos que não evolva grelha.
- Equipa do Churrasco - prepara e confeciona todas as carnes. São também estes elementos que servem o rodízio de carnes aos clientes.
- Equipa da Sala - atendimento de clientes, limpeza de loiça.

- Gerente - além de supervisionar todas as operações previamente descritas em supra, efetua outras tarefas de *back-office*, como contratações, recepção e validação de encomendas, depósitos bancários, entre outras tarefas inerentes ao bom funcionamento da loja.

Além destas funções, existe ainda a função de supervisor de loja, que em suma, é responsável por supervisionar todas as funções previamente descritas de um conjunto de lojas.

Como suporte as lojas existe uma estrutura centralizada na sede, de forma a uniformizar e controlar todos os processos de *back-office*.

- Recursos Humanos – valida o processo de admissão, controlo de horários, etc....
- Financeiro – pagamento fornecedor, conferencias de caixas, etc...
- Marketing – gere redes sociais, elabora design's de cartas ou publicidade, propõe ativações de marca, etc...
- Eventos – responsável pela angariação de grupos.
- Compras & Análise – responsável pela gestão e otimização de stock's de mercadorias alimentares e não alimentares em conjunto com os gerentes de loja. Estes requisitam as mercadorias necessárias, esta requisição é posteriormente avaliada pelo responsável de compras e após sua validação é enviada notas de encomendas para os respetivos fornecedores. Cada fornecedor recebe uma nota de encomenda referente a cada loja. As entregas de mercadoria são efetuadas pelo fornecedor, na respetiva loja cabendo ao gerente de loja a sua validação. Como o custo de mercadorias, é dos que mais impactam a estrutura de custos, o departamento de compras realiza ao mesmo tempo, as funções de análise de stock. Apenas se o stock teórico corresponder ao solicitado pela loja, será enviada a nota de encomenda ao fornecedor. Em casos de divergências, é realizada uma auditoria junta da loja de forma a apurar a origem e motivo de desvio de forma a evitar discrepâncias no orçamento.

III. Produto

Apesar das duas insígnias estarem posicionadas em locais diferentes, *Sabores do Churrasco*, em centros comerciais, e *Sabores do Churrasco Premium* em restaurantes de rua, é um dos pilares da marca, que a ementa com os devidos ajustes de preços, seja o mais semelhante possível sem nunca prejudicar a qualidade. Inclusive o produto "*ex-libris*", rodízio de carnes, sofre poucas alterações entre as duas insígnias. Este posicionamento assumido pela marca, prende-se por

não querer segmentar os clientes, ou seja, o cliente que frequenta, os restaurantes em centro comerciais, não deveria sentir grande variação para os restaurantes de rua.

O quadro 4-3, apresenta uma tabela resumo, com preço médio de venda, para quatro categorias da ementa, (Entradas, Carta, Rodízios, Sobremesa) dos restaurantes por insígnia, em dezembro de 2022.

Quadro 4-3 - Preço Médio de categoria por insígnia.

| Categoria | Sabores Churrasco (centro comercial) | Sabores do Churrasco Premium (restaurante rua) |
|-----------|--------------------------------------|--|
| Entradas | 2,65 € | 8,00 € |
| Carta | 12,71 € | 21,76 € |
| Rodízios | 18,34 € | 24,90 € |
| Sobremesa | 1,93 € | 6,30 € |

Fonte: elaboração própria

De referir que as lojas em centro comercial, dispõem de dois pontos de venda dentro da própria loja, internamente designadas por “Express” e “Sala”. Na zona “Express” são vendidos pratos confeccionados a preços competitivos, servidos ao balcão de forma rápida e cómoda, para consumo na zona da restauração do centro comercial; o produto “Sala”, onde o cliente, num ambiente exclusivo e mais reservado, dispõe do serviço de rodízio de carnes, bem como outras opções à carta, sempre sob o mote das especialidades grelhadas.

Não é possível apresentar uma comparação para família de bebidas. A disparidade de preços e produtos diferentes, entre as duas insígnias é mais acentuada, não permitindo uma comparação justa.

O preço médio de uma refeição (entrada, rodízio ou carta, uma bebida, sobremesa, café), rondará os 18.5€ (zona Sala) e 12.5€ (zona Express) para os restaurantes de centro comercial e 35€ para os restaurantes *premium*.

Em suma, os restaurantes de centro comercial, estão mais focalizados para o período de almoço, para o cliente que frequenta na pausa do trabalho, enquanto o cliente do restaurante de rua, frequentará principalmente aos jantares, pois a duração da refeição será mais longa.

Estes comportamentos, comprovam-se pelos volumes de faturação por horários.

IV. Comunicação

Outros dos motivos da marca Sabores do Churrasco, estar posicionada em centro comerciais, é como forma de comunicação. Além dos motivos de ordem financeira, a posição em centro comerciais, permite aceder aos milhares clientes que os centros comerciais acolhem durante o ano. A marca considera que o posicionamento em centros comerciais mais vantajoso do que

investimento em outros meios como televisão, radio ou outdoors, que atualmente são inexistentes.

Ao longo do ano a marca *Sabores do Churrasco*, sofre flutuações na intensidade como comunica. Entre a segunda quinzena de janeiro e a primeira quinzena de abril, juntamente com os meses de outubro e novembro, são os momentos em que a marca é mais ativa. A razão prende-se por serem estes os períodos mais fracos de clientes.

A época alta da marca vai da segunda quinzena de abril até ao final de setembro, pois estando a maioria das lojas situadas na região do Algarve, o movimento de clientes acompanha a frequência de turistas nessa região. O mês de dezembro, pela época festiva é naturalmente, uma época de restaurantes cheios.

Uma das formas de comunicação, é realizada através redes sociais, Facebook e Instagram, com publicações programadas em horários específicos, como as horas que antecedem os períodos de refeição, como forma de incentivo aos clientes. É também através destes canais que a marca comunica aos seus clientes informações como, novos produtos, preços ou abertura de novas lojas.

Outra das formas de comunicação dos Sabores do Churrasco, ocorre no próprio ponto de venda, com apoio a materiais gráficos, tais como *flyres* ou cartazes para publicitar dias temáticos, descontos numa segunda refeição ou música ao vivo. Esta forma de comunicação tem um maior foco nos restaurantes de rua por serem locais, onde o cliente sentirá uma maior ligação com a marca. Como já referido anteriormente, os restaurantes de centro comerciais, são mais vocacionados como locais de passagem com um objetivo muito específico, refeição rápida e económica, sendo por isso menos propicio a um maior elo emocional.

V. Indicadores Financeiros

Como previamente demonstrado, um dos critérios necessário para no processo de franchisar, é ser um negócio rentável. Como forma de comprovar que a marca *Sabores do Churrasco*, cumpre este critério, procedeu-se a uma análise comparativa dos indicadores económico-financeiros, utilizados no subcapítulo 4.1.2. Esta comparação encontra-se espelhada no quadro 4-4.

De salientar e como já referenciado que os indicadores do setor, correspondem ao ano de 2020, ano de última atualização. Com base no histórico de dados do setor, é da confiança do autor que a atualização de 2022, não exibirá uma diferença significativa que inviabilize a comparação realizada.

Quadro 4-4 - Indicadores Financeiros Sabores do Churrasco vs Setor da Restauração

| <u>Rácio</u> | <u>Formula</u> | <u>Sabores Churrasco</u> | <u>Setor</u> |
|------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|--------------|
| Rácio de Endividamento (%) | Total Passivo / Total Capital Próprio | 123% | 137,20% |
| Rácio Liquidez Geral (%) | Ativo Corrente / Passivo Corrente | 266% | 109% |
| Autonomia Financeira (%) | Capital Próprio / Ativo | 44,93% | 22,50% |
| Estrutura de Dívida | Passivo Corrente / Passivo Total | 32% | - |
| Prazo Medio de Pagamento (nº dias) | | 36 | 50 |

Fonte: elaboração própria

Apenas com base nos indicadores, presentes no quadro 4-4, é possível afirmar que a marca *Sabores do Churrasco*, apresenta-se como um negócio interessante para possíveis franchisados, pois apresenta melhores indicadores que o setor.

O rácio de autonomia financeira, apresenta um valor aproximado de 45%, em muito acima do setor. Dessa maneira os *Sabores do Churrasco* apresentam uma maior robustez financeira, pela menor dependência financeira de capitais alheios.

Sendo o rácio de autonomia financeira, francamente positivo, é expectável que o rácio de endividamento fosse também positivo. Apesar da empresa não dispor de meios financeiros próprios para satisfazer todas as suas obrigações, algo que não sendo o desejável, em comparação com o setor a empresa encontra-se em melhor condição. Em suma, a empresa apenas não consegue satisfazer 23% das suas obrigações com os capitais próprios, em comparação com os 37% do setor. Pode-se também observar que as principais obrigações da empresa são de longa duração, pois conforme o rácio da estrutura de dívida, 32%, são obrigações a cumprir em menos de um ano.

É possível afirmar que a empresa apresenta uma grande capacidade de tesouraria, pois com os ativos correntes a empresa é capaz de satisfazer, mais do que 2,5 vezes as suas obrigações de curto prazo. Em comparação o setor demonstra que apenas conseguir satisfazer 9%. Com essa capacidade tesouraria, o prazo médio de pagamento da empresa, é muito mais baixo que o setor, 36 dias em comparação com os 50 dias do setor. Apesar de um valor baixo de prazo de médio de pagamento, não possa ser considerado o ideal, pois a empresa poderia aplicar melhor esses meios, é verdade que um prazo muito alto, faz com que fornecedores, apresentem piores condições, como preços mais altos.

Por fim e sem ser possível comparar com dados de concorrência ou setor, a marca *Sabores do Churrasco*, apresentou em 2022 um resultado líquido de 611 mil euros, para um conjunto de 7 lojas. Considerando que o investimento inicial estimado para uma loja em centro comercial é de 270 mil euros e de 200 mil euros para uma loja premium, é possível deduzir, que em pouco

mais de 3 anos o investimento feito numa loja em franchising, seja recuperado. Contudo é importante realçar que montante inicial de investimento, poderá variar dependendo se tratar de uma loja raiz ou remodelação, área disponível ou localização.

4.2.2.Problemática da Empresa

Como já referido anteriormente, a restauração é setor proliferado de inúmeros concorrentes.

Uma das opções que as empresas dispõem para solidificar a sua posição no mercado, destacando-se assim da concorrência, passa pela expansão da sua marca, como forma de assegurar o seu futuro. Opção essa que à marca dos *Sabores do Churrasco* tem trilhado desde o primeiro dia. Ao longo dos anos foram percorridos muitos obstáculos, mas ao ritmo de crescimento que a marca tem realizado, poderá não ser o suficiente para garantir o seu sucesso, mesmo com esforço e resiliência que tem demonstrado. Esse crescimento tem sido feito, pela obtenção de resultados internos, mas como forma de acelerar o seu crescimento, equaciona-se avançar com uma estratégia de franchising.

O franchising, é usado pelas empresas por vários motivos, sendo o mais frequente por motivos financeiros, como forma de aceder a novas fontes de capital, indispensáveis para novas aberturas. Com a abertura de novas unidades a marca, conseguiu assim atingir outro dos motivos de franchisar, o aumento de notoriedade da marca. Com mais lojas o grau de penetração no mercado será maior, que porventura trará mais clientes.

Mas se por um lado o franchising, permite as marcas um maior crescimento num menor espaço de tempo sem que aja a necessidade de um investimento avultado, significa que esse crescimento não for devidamente acompanhado e controlado, poderá causar dano reputacional à marca.

4.2.4.Análise SWOT

Com base nas informações previamente recolhidas, procedeu-se a realização de uma análise SWOT, para a marca *Sabores do Churrasco*, conforme apresentado no quadro 4-5.

Quadro 4-5 - SWOT dos Sabores do Churrasco

| <i>STRENGTHS</i> (Forças) | <i>WEAKNESSES</i> (Fraquezas) |
|--------------------------------------|--|
| <i>Know-how</i> | Rotatividade dos colaboradores |
| Localização Lojas | Fraca formação aos colaboradores |
| Grupo de restaurantes | <i>Incapacidade de exploração de Take-away</i> |
| Boa relação com fornecedores - chave | |
| | |
| <i>OPPORTUNITIES</i> (Oportunidades) | <i>THREATS</i> (Ameaças) |
| Preocupação com sustentabilidade | Aparecimento de novos <i>players</i> |
| Predileção por fornecedores locais | Competitividade do setor da restauração |
| | “Êxodo” do setor da restauração |
| | Aumento dos custos de mercadorias |
| | Hábitos de consumo saudáveis |

Fonte: elaboração própria

Uma das maiores forças da marca *Sabores do Churrasco*, tem sido o seu *Know-how* no mercado onde atua. Ao longo dos anos foi se aperfeiçoando todo o processo, desde preparação dos produtos até chegar a mesa do cliente. A este aperfeiçoamento conjuga-se, a ambição da empresa de um processo de melhoria continua tornando-se um selo de qualidade para os clientes. A escolha correta da localização dos restaurantes, é outra das forças da marca. Estando no local certo permite eliminar uma barreira no momento de escolha de restaurante pelos clientes.

Outra força da marca passa por ser constituída por vários restaurantes e com localizações geograficamente próximas, permitindo que falhas como quebras de stock ou faltas por parte do pessoal, sejam prontamente resolvidas. Por fim a longevidade da marca, tem permitido estabelecer relações estáveis com os seus *stakeholders*, como por exemplo fornecedores. Estas relações têm permitido, obter preços mais baixos com melhor qualidade e com condições de pagamento que seriam impossíveis de alcançar para um novo operador.

Contudo, a rotatividade dos colaboradores, tem sido uma das fraquezas da marca que atualmente ronda os 65%. O setor da restauração é já por si, tradicionalmente afetado por uma rotatividade elevada, e a marca tem combatido esta tendência, através de algumas medidas como ofertas de contratos sem termo e incentivos de apoio ao alojamento. Apesar dessas medidas é visível o efeito desta rotatividade na operação, com aumento de custos de pessoal, níveis de serviço mais baixos e mau ambiente entre colegas. Aliado a rotatividade, existe também uma fraca formação de novos colaboradores, que por si, será uma das causas da rotatividade. Este tema será desenvolvido no capítulo 6 – Proposta de Implementação.

Outra das fraquezas da marca, devido as características do produto, é a vertente de *take-away* ou *delivery*. Não existe atualmente no mercado, embalagens ou equipamentos que permitam entrega do produto na casa dos clientes, nas mesmas condições e qualidade, quando consumido na loja. Atualmente apenas é comercializada uma gama de produtos, mais reduzida, que não comprometem a reputação da marca.

As oportunidades para o setor da restauração, passam pela sustentabilidade quer por motivos ambientais, mas também de ordem financeira. Com melhor aproveitamento dos produtos, é possível reduzir custos ou aumentar a rentabilidade dos mesmos. A escolha de fornecedores locais como incentivo ao comércio local, é cada vez mais valorizada pelos clientes (Jornal de Negócios, 2022; Turismo de Portugal & AHRESP, 2021). Por outro lado, estes fornecedores poderão apresentar outras soluções, como produtos de melhor qualidade ou entregas de última hora.

As ameaças no setor da restauração são extensas, a começar pelos inúmeros concorrentes e de não existir grandes barreiras a entrada de novos *player's*. O aumento dos custos tem sido das ameaças que mais tem vindo a prejudicar este setor, em que qualquer aumento nos custos de mercadoria ou energéticos poderá ser o suficiente para o negócio deixar de ser rentável. A escolha dos consumidores por hábitos mais saudáveis, é também uma das ameaças para os restaurantes de rodízios, que tradicionalmente estão associadas ao "*all u can eat*", uma escolha avaliada como pouco saudável.

Por fim, talvez a maior ameaça que o setor da restauração afeta atualmente, será o "êxodo" de colaboradores que tem ocorrido. A falta de mão de obra, tem sido uma tendência dos últimos anos, mas após a pandemia, aliada à falta de mão obra, existe também uma saída de colaboradores que já não estão dispostos a trabalhar neste setor, quer seja por motivos salariais ou pelos horários que dificultam a conciliação entre a vida pessoal / profissional. (Diário Notícias, 2022.)

4.2.5. Fatores Críticos de Sucesso do Mercado

Como fatores críticos de sucesso para o setor da restauração, são identificados:

Localização - cidades que consigam obter um equilíbrio entre residentes e turistas. Ainda dentro de localização, os restaurantes terão de estar situados em áreas acessíveis e que disponham de parques estacionamentos, de preferência gratuitos.

O **espaço**, é outro fator importante na restauração, em que os restaurantes deverão ter designs modernos, atrativos e bem estimados para que o cliente, sinta-se empolgado ao visitar.

O **Produto**, apesar da inovação e variedade não possam ser descurados, a qualidade assume-se como o critério principal neste fator crítico de sucesso. Quando se discute qualidade

está-se a englobar quatro focos: a escolha do produto ao fornecedor e a entrega deste nos modos acordados, o manuseamento, a confeção e à apresentação ao cliente. Ao assegurar os pontos previamente referidos estamos a salvaguardar a expectativa desejada pelo cliente.

O cliente, valoriza colaboradores devidamente fardados, com aspeto cuidado, e que sejam simpáticos no **atendimento**, outro dos fatores críticos de sucesso. O atendimento, é muito vezes o fator que pode ditar o sucesso ou insucesso da experiência num restaurante.

Finalmente o **preço**, que mais não é do que a representação monetária, dos aspetos previamente mencionados. O preço terá de refletir todos esses aspetos, ao mesmo tempo, que concorre num mercado competitivo e que tradicionalmente apresenta margens reduzidas. A falha de apenas um dos outros fatores críticos, espaço, produto ou atendimento, traduz-se automaticamente na falha deste fator crítico.

4.2.6. Vantagens Competitivas dos Sabores do Churrasco

Atualmente, os *Sabores do Churrasco* são apresentadas duas vantagens competitivas:

O já mencionado *know-how*, o manuseamento do produto, a preparação e confeção, foram melhoradas ao longo dos anos, que culmina em apresentar ao cliente uma qualidade de serviço superior. Igualmente importante é o compromisso da empresa, para que esta vantagem esteja sempre num estado de melhoria contínua.

Outra vantagem competitiva, passa pela localização das lojas. Todos os restaurantes encontram-se bem localizados e com facilidades de acesso, estando nas principais cidades das regiões de Lisboa e Algarve.

São exemplos: à loja Sabores do Churrasco Alegro Sintra encontrando-se próxima dos acessos ao piso da restauração, tal como à loja Fórum Algarve que consegue ainda a posição estratégica de ser única loja localizada nos dois corredores do piso de restauração. O Sabores do Churrasco Premium Faro, além de localizado na baixa de Faro tem à disposição um parque de estacionamento gratuito a poucos metros.

5. ANÁLISE DADOS DE ESTUDO

Neste capítulo será analisado os dados obtidos através dos questionários e entrevistas realizadas, para o estudo de mercado. Para análise dos dados qualitativos recorreu-se ao método de análise de conteúdo; para os dados quantitativos aplicou-se método de análise descritiva. Como recurso privilegiado para o tratamento e análise dos dados, foi utilizado o software Excel. Os resultados dessas análises serão apresentados com recurso a gráficos e tabelas.

5.1. Análise dos Dados dos Questionários

Primariamente, realizou-se uma análise exploratória dos dados recolhidos para constatar a validade dos dados obtidos. Deste processo preliminar de triagem, validou-se 92 dos 105 dos questionários, sendo excluídos os restantes por duplicação de respostas ou questionários incompletos. Este processo de triagem, garantiu que os dados utilizados no estudo serão reais e puros.

A amostragem inquirida apresenta-se maioritariamente feminina, cerca de 61%. Referente a distribuição das faixas etárias e conforme demonstra a figura 5.1, esta apresenta-se com uma certa homogeneidade, com exceção da classe inferior a 18 anos. Esta homogeneidade de idades é um indicador, que apesar de os restaurantes *Sabores do Churrasco* serem um conceito com refeições mais “pesadas”, não deixa de ser um inibidor para as idades mais jovens (abaixo dos 24 anos).

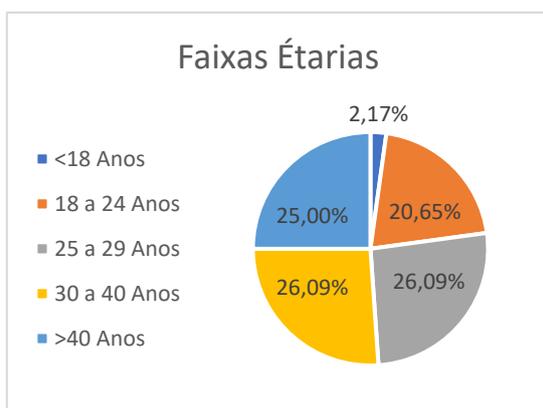


Figura 5-1 - Representação da amostra por faixas etárias

Fonte: elaboração própria

Os quadros 5-1 e 5-2 apresenta a distribuição dos inquiridos pelo seu nível de escolaridade (básico, secundário ou superior) e rendimento médio mensal (entre inferior a 1000€ e superior a 3000€). Estes resultados encontram-se em linha, segundo os últimos dados presentes no relatório, *Estado da nação* da Fundação José Neves, que demonstram que salários para ensino secundário corresponde a 900€ mensais e para o ensino superior 1300€.

Quadro 5-2 - Nível de Escolaridade

| Nível Escolaridade | Resultado |
|--------------------|-----------|
| Ensino Básico | 8% |
| Ensino Secundário | 36% |
| Ensino Superior | 57% |

Fonte: Elaboração própria

Quadro 5-1 – Nível de Rendimento

| Rendimento Médio Mensal | Resultado |
|-------------------------|-----------|
| <1000€ | 33% |
| 1000€ a 1999€ | 49% |
| 2000€ a 2999€ | 13% |
| >3000€ | 5% |

Fonte: Elaboração própria

Os dados em supra tornam-se mais relevantes quando conjugados sobre as questões de hábito de consumo como, o número de refeições fora de casa e valor médio para uma refeição completa (Entrada, Prato Principal, Sobremesa e Bebida).

Os inquiridos, indicam que cerca de 50% realizam pelo menos uma vez por semana uma refeição fora de casa e cerca de 20%, mais do que uma vez por semana. Apenas 4%, evidenciaram realizar duas ou menos refeições por ano fora de casa. O quadro 5-3, apresenta em percentagem a distribuição do número respostas, referente a questão 9, qual o valor médio para uma refeição completa. Conforme se demonstra, quase 60% prefere preços entre os 15€ e 24,99€. Podemos concluir que apesar mais de 50% dos clientes ter um salário superior a 1000€ preferem consumir, mais refeições fora de casa, mas com preços mais em económicos.

Quadro 5-3 - Gama de Preço por refeição completa

| Gama Preço | % |
|--------------|-----|
| <14,99€ | 10% |
| 15€ a 19,99€ | 29% |
| 20€ a 24,99€ | 29% |
| 25€ a 29,99€ | 8% |
| 30€ a 34,99€ | 18% |
| >35€ | 5% |

Fonte: elaboração própria

Referente ao local de residência cerca de 61% dos inquiridos, indica residir na mesma cidade ou em localidades próximas dos restaurantes. Este é um indicador positivo, pois pode indicar

que a marca já alcançou reconhecimento suficiente pelos residentes, enquanto clientes habituais, mas igualmente importante apresenta notoriedade suficiente para atrair clientes não residentes.

Na análise de profissões, não foi encontrado nenhum dado relevante nem nenhuma tendência para qualquer tipo de profissão.

Em suma, os dados permitem, satisfazer um dos objetivos específicos, “caracterizar perfil de cliente”. Clientes de ambos os géneros em idade ativa, que habitam maioritariamente próximos dos locais dos restaurantes; possuem rendimentos superiores a 1000€, optam por realizar refeições fora de casa ocasionalmente ao longo do mês, mas com preços compreendidos entre os 15€ e 24,99€ por refeição.

Como preferências de tipo cozinhas, as 5 mais votadas foram Rodízio de carne (61), Japonesa/Sushi (51), Tradicional (47), Peixe e Marisco (43) e Hambúrgueres (39). Por ordem de preferência, o rodízio de carnes aparece como a primeira e segunda escolha, Peixe e Marisco terceira escolha e Hambúrgueres como quarta preferência. Sem deixar de ser espectável, atendendo que os locais de realização dos questionários foram restaurantes de rodízios de carne, não deixa de ser um indicador positivo que o rodízio, seja uma escolha unânime dos inquiridos, podendo reconhecer de qualidade. Contudo a maior revelação poderá vir que as restantes escolhas se encontram distantes do conceito mais escolhido, conforme indicam as preferências por peixe e marisco.

No âmbito de fatores que influenciam a tomada de decisão na escolha de restaurantes, os inquiridos indicam que cartão de clientes ou descontos, como os que menos influenciam. Música ao vivo, influencia pouco a tomada de decisão e que a variedade da carta é um aspeto com um impacto moderado na tomada de decisão. Dos aspetos que mais influenciam, os inquiridos responderam que a apresentação dos pratos é um aspeto importante, mas que a qualidade dos produtos é o fator decisivo na escolha do restaurante. O dado mais relevante, é talvez o quanto pouco é valorizado o cartão de cliente ou descontos, considerando que os inquiridos evidenciaram previamente uma tendência para preços mais económicos. Isto sugere que existe uma clara preferência para descontos imediatos do que para descontos posteriores (e.g.: desconto de 10€ na próxima refeição).

A análise das respostas dos inquiridos em supra identifica tendências de consumo, sendo este um dos objetivos específicos delineados. É possível validar, que o rodízio de carnes, continua a ser a preferência dos clientes, mas que poderá haver interesse para outro tipo de produtos ou mesmo conceitos, que envolvam peixes e mariscos, sendo que a qualidade dos produtos, jamais poderá ser comprometida.

Dos dados mais surpreendentes da análise dos questionários, veio da forma como os inquiridos tem conhecimento de novos restaurantes. Apesar de ser conhecimento empírico, da importância da presença das marcas nos meios digitais, 76% dos inquiridos o meio mais privilegiado é a recomendação de amigos ou familiares, seguido pela passagem pelo restaurante.

Nas questões direcionadas para a marca *Sabores do Churrasco*, 48% dos inquiridos estavam na sua primeira visita ao restaurante, 30% admitem visitar menos que uma vez por mês e 22% podem-se ser considerados clientes habituais, com pelo menos uma visita por mês a visitas semanais. Quando questionados aos inquiridos se reconheciam outro restaurante *Sabores do Churrasco*, houve uma distribuição 50/50 entre os que conhecem e não conhecem, sendo o restaurante *Sabores do Churrasco Fórum Algarve* o mais reconhecido. Dos inquiridos que conhecem outros restaurantes, 85% admite visitar esse restaurante pelo menos uma vez por mês.

As figuras 5-2 e 5-3 espelham as respostas referente as questões relacionadas com os aspetos que os clientes mais e menos apreciaram aquando da sua visita ao restaurante, com base em 5 escolhas: preço, espaço, atendimento, comida e N/A.

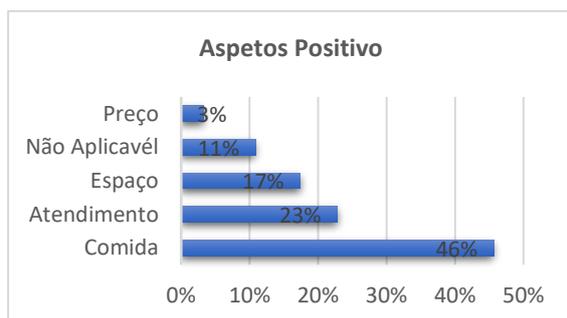


Figura 5-2 - Aspetos mais apreciados

Fonte: elaboração própria

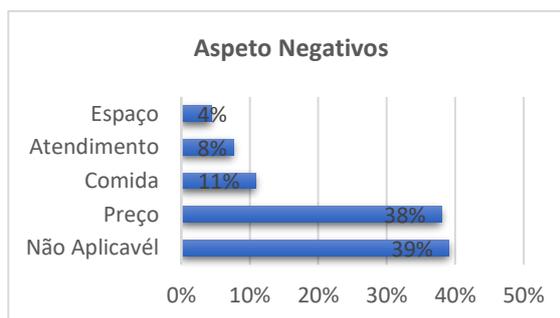


Figura 5-3 - Aspetos menos apreciados

Fonte: elaboração própria

Pode-se considerar que 39% dos inquiridos teve uma experiência aceitável na sua visita, sem conseguir apontar nenhum aspeto negativo. Contudo existe indícios que o preço poderá ser excessivo, considerando que é um aspeto apresentado tanto como o segundo menos positivo e o último mais positivo, confirmando assim um dos objetivos específicos propostos, “identificação de oportunidades de melhoria”. Haverá a necessidade de analisar se apenas o preço será excessivo, ou se os outros aspetos como comida, atendimento ou espaço, estarão a ser totalmente satisfeitos.

Por fim 63%, indicam que não existe nenhum motivo em específico por terem visitado o restaurante, 32% foram para celebrar um acontecimento importante (e.g. aniversário), e 5% foram em negócios.

5.2. Análise dos Dados das Entrevistas

Para uma avaliação qualitativa, da exequibilidade e implementação do projeto, foram realizadas entrevistas junto dos membros da administração da WOW FOODS, com o objetivo de compreender as suas expectativas para a expansão da marca através de franchising. A análise das respostas das questões colocadas na entrevista, foi efetuada de forma manual, pergunta a pergunta.

No decorrer da entrevista, e apesar de objetivos específicos delineados, acabou se por debater outros temas, igualmente relevantes para o desenvolvimento do projeto. As informações partilhadas serviram para acrescentar *inputs* valiosos a proposta a apresentar.

Relativo ao objetivo específico de caracterizar o perfil de cliente, as respostas dos entrevistados remetem para existência de dois perfis. O perfil do cliente de centros comerciais, que procura uma alternativa as principais cadeias de restauração de *fast-food*, procurando a marca *Sabores do Churrasco* não tanto pelo seu rodízio, mas sim pela opção de grelha por ser considerado uma opção, mais rápida no serviço, uma escolha mais saudável e económica. Por sua vez o perfil do cliente de restaurantes de rua, procura a marca pela combinação de rodízio e *steakhouse*. É também um cliente com maior poder de compra.

Quanto ao posicionamento da marca no mercado, as respostas convergiram que atualmente, os *Sabores do Churrasco* não se podem assumir como uma referência nacional, sendo o concorrente "*Fogo de Chão*" identificado como o mais próximo para tal. Para superar o concorrente, é necessário que a marca atinja certos patamares. O primeiro passa pela estabilização das margens do negócio e um maior controlo nas duas principais rubricas de despesa do negócio, Recursos Humanos e Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC). Para um maior sucesso, no controlo de recursos humanos, os entrevistados acreditam ser crucial uma remodelação no processo de admissão e formação.

Outro dos patamares, passa por atingir a faturação de 11 Milhões euros nos próximos dois a três anos, acompanhada de uma expansão nacional e eventualmente ibérica. Os entrevistados partilham igualmente que existe uma ligeira preferência por lojas de rua e que os restaurantes de centro comercial, sejam os mais próximos do modelo de franchising. Contudo o principal fator de escolha será sempre os ganhos gerados independentemente do local seja centro comercial ou restaurante de rua.

Cada entrevistado, apresentou respostas diferentes nos riscos do negócio, mas que partilham a mesma convicção que este é um setor difícil pela complexidade em controlar diversos riscos. Trata-se em primeiro lugar de um negócio com margens reduzidas e que fatores externos, como questões políticas, ambientais ou tecnológicos acabam por ter a capacidade de influenciar, mais vezes negativamente do que positivamente, as margens do negócio. Mais

impactante que os fatores externos são fatores internos como o já referido controlo de stock's e gestão de pessoal com um impacto imediato no sucesso ou insucesso do negócio. Além dos aspetos referidos anteriormente, os inquiridos admitem que se trata de um setor com inúmeros *players*, competitivo e que os *stakeholders* externos, como fornecedores, acabam por relevantes na longevidade da marca. Estas respostas, auxiliam na avaliação do grau de atratividade para possíveis franchisados, outro dos objetivos específicos definidos.

Como fatores críticos de sucesso, as respostas dos entrevistados, apontaram para os aspetos relacionados: com qualidade e consistência de produtos, atendimento, decoração moderna e estimada, espaços inovadores com serviços complementares como música ao vivo, ou ainda capacidade de incluir diversos conceitos de restauração no mesmo espaço.

Por fim, nas questões relacionadas com potenciais franchisados, os entrevistados traçam um perfil bastante claro. O principal critério, será a experiência na área da restauração superior a 10 anos e que já tenha realizado no mínimo duas a três aberturas de lojas. A ausência de experiência em rodízios ou *steakhouse*, não é eliminatória. Igualmente importante terá de ser um franchisado com resiliência, por se tratar de uma área com inúmeros desafios, e que esteja disposto a “estar no terreno no dia a dia”, na fase inicial de implementação do franchising. Relativo a capacidade financeira, o franchisado terá de apresentar capitais na ordem dos 200 – 400 mil euros.

6. PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJECTO

O cronograma exibido na figura 6.1, apresenta a proposta de implementação do projeto de expansão através de franchising para a marca *Sabores do Churrasco*. Este cronograma é composto por 18 etapas, num intervalo temporal de fevereiro de 2023 a outubro de 2024. Cada uma das etapas é composta por um objetivo, um conjunto de tarefas a executar e a respetiva equipa que executa. Os objetivos estabelecidos foram identificados da seguinte forma:

- A) *Rebranding* das insígnias.
- B) Consolidação do *Know-how* (produto)
- C) Consolidação do *Know-how* (processos)
- D) Abertura de loja em Lisboa
- E) Desenvolvimento do processo de franchising.

As etapas propostas consideram a execução de pré-requisitos e o desenvolvimento de franchising como: a criação de caderno de franchising, procura e escolha do franchisado e montagem da loja franchisada. O cumprimento desta cronologia culmina com à abertura da primeira loja franchisada.

| 2023 | | | | | | | | | | | | 2024 | | | | | | | | | |
|--|-------|---|---|--|---|--------|--|--|----------|----------|--|-----------|--|--|--|-------|-------|---|----------|---------|--|
| Fevereiro | Março | Abril | Maio | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Maio | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outubro | |
| A 1) – Rebranding Insignias • Elaboração de orçamento e estudo de alteração Insignias Equipa: MKT | | A 2) – Rebranding Insignias • Apresentação do estudo e orçamento à Administração Equipa: MKT | | A 3) Rebranding Insignias • Instalação da nova imagem nas lojas Equipa: MKT | | | | E 1) – Desenvolvimento de Franchising • Elaboração do manual de franchising Equipa: Chefias de Departamento e Administração | | | | | E 4) – Desenvolvimento de Franchising • Procura, seleção e montagem de loja franchisada Equipa: Chefias de Departamento e Administração | | | | | E 5) – Franchising • Abertura da 1ª loja franchisada Equipa: Chefias de Departamento e Administração | | | |
| B 1) – Consolidação do Know-how (produto) • Análise ementa atual, • Revisão de fichas técnicas, • Pesquisa de novos produtos ou métodos Equipa: Cozinha e Churrasqueiro | | | B 2) – Consolidação do Know-how (produto) • Apresentação das soluções e aprovação por parte da Administração Equipa: Cozinha e Churrasqueiro | | B 3) – Consolidação do Know-how (produto) • Implementação nas lojas Equipa: Cozinha e Churrasqueiro | | B 4) – Consolidação do Know-how (produto) • Avaliação dos reviews (mensal) e controlo de qualidade nas lojas Equipa: Administração | | | | | | | | | | | | | | |
| C 1) – Consolidação do Know-how (procedimentos) • Revisão e elaboração de manual de procedimentos Equipa: Supervisores, gerentes de loja e RH | | | C 2) – Consolidação do Know-how (procedimento) • Revisão e aprovação do manual de procedimentos por parte da Administração | | C 3) – Consolidação do Know-how (procedimentos) • Implementação dos procedimentos aos colaboradores Equipa: Supervisores | | C 4) – Consolidação do Know-how (procedimentos) • Avaliação dos colaboradores: quinzenal, mensal, semestral Equipa: Supervisores e RH | | | | | | | | | | | | | | |
| D 1) – Loja Lisboa • Procura, visitas e negociações de espaço para nova loja em Lisboa Equipa: Administração | | | D 2) – Loja Lisboa • Abertura de Loja | | | | | | | | | | | | D 2) – Loja Lisboa • Atingir faturação 1.5M€ | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | E 2) – Desenvolvimento de Franchising • Procura de investidores (franchisado) Equipa: Administração | | | E 3) – Desenvolvimento de Franchising • Escolha e Formação do Franchisado Equipa: Chefias de Departamento e Administração | | | | | | | |

Figura 6-1 - Cronograma de implementação do projeto

Fonte: elaboração própria

6.1. Pré-requisitos ao Franchising

Com base nos dados obtidos pelas respostas dos questionários e entrevistas, na revisão bibliográfica e o conhecimento interno da empresa, por parte do autor, é possível afirmar que atualmente a marca *Sabores do Churrasco* ainda não se encontra nas condições para franchisar.

Foram identificadas três barreiras que inibem ou poderiam fazer falhar o processo de franchising, sendo essas:

- *Rebranding* das insígnias.
- Consolidação e transmissão de *know-how*.
- Abertura de uma loja premium em Lisboa.

Esclarecimento das Insígnias

Segundo Porto e Maria (2003), a comunicação de uma marca em franchising, serve dois públicos-alvo, os clientes e os possíveis investidores, ou seja, os franchisados. Os aspetos que envolvem a comunicação de uma marca, são vários, sendo o esclarecimento do posicionamento dos mais impactantes para o sucesso da marca.

Considerando estas premissas, uma reflexão sobre a alteração da identificação das duas insígnias, com um novo *rebranding*, poderá ser um aspeto a ponderar. Se inicialmente o objetivo, de ter duas insígnias com o mesmo nome, fazendo indicação de “*Premium*”, tenha sido usada para capitalizar aos anteriores clientes e atrai-los para a insígnia mais recente, atualmente a que avaliar as expectativas que ambas criam separadamente. É mencionado, num número muito reduzido de *reviews* dos restaurantes, que a experiência não correspondeu as expectativas em ambos sentidos. Clientes que conheciam a insígnia *Premium*, sentiram-se dececionados aquando na visita de restaurante no centro comercial, e clientes da insígnia rede, ficaram encantados com as lojas *Premium*. Estes comentários vão contra a expectativa da empresa, de não querer segmentar os clientes nas insígnias. Se atualmente, estes *reviews*, não tem relevância pelo seu número reduzido, com a expansão de franchising, o mesmo poderá deixar de acontecer. Para ultrapassar esta barreira à empresa poderá adotar uma de duas estratégias.

- Um novo nome para a insígnia *Premium*, sem mencionar o “*Sabores do Churrasco*”. Esta alteração de nome irá permitir uma melhor perceção da posição entre as duas insígnias juntos dos clientes. A alteração do nome atual da insígnia *Premium*, é justificada por ser o conceito mais recente e diferenciador do mercado e por ainda estar só presente na região do Algarve. Sugestões de nome, deverão estar relacionados com os seguintes elementos: fogo, grelha, cortes de carne, facas, requinte, luxo. (e.g.: *Nogueira’s steakhouse*). Dessa maneira a WOW

FOODS, poderá gerir duas marcas, sem tem de equacionar o impacto que uma decisão numa insígnia possa ter noutra.

- Uma decisão mais “extrema”, será o *rebranding* para à marca *premium* previamente falada, mas tornando-se esta a única insígnia a ser explorada. O declínio de marcas de restaurante de rodízios, como o *Chimarrão*, veio criar uma imagem degenerativa deste tipo de restaurantes, em que o preço mais baixo seria mais valorizado que qualidade ou espaço. A criação dos *Sabores do Churrasco Premium*, veio demonstrar que tal não era verdade e assim criou um produto inovador para o mercado. Neste momento, a insígnia presente nos centros comerciais, terá para os clientes uma proposta de valor no mesmo patamar que os concorrentes diretos, como o *Chimarrão* ou *Fogo de Chão*. É o segmento *premium*, que apresenta melhores condições para uma expansão pelo seu conceito inovador.

Neste cenário, em vez da empresa WOW FOODS, ter de gerir duas insígnias e dividir os seus esforços, poderá concentrar os seus recursos numa só marca e assim ser mais eficiente. Esta nova marca, no segmento premium, não necessita de abandonar o posicionamento em centro comerciais, devendo apenas fazer os ajustes necessários para este público-alvo, que efetivamente procura refeições mais rápidas e económicas.

A comunicação da marca, terá que igualmente ser revista. Atualmente a marca já começou a efetuar, uma nova aposta, através de angariação de grupos que numa primeira fase, representa um maior aumento da notoriedade, pois alcança mais cliente do que na maneira tradicional, sem que para isso tenha de investir. Ainda assim, a marca comunica quase exclusivamente para captar novos clientes ou atrair com desconto na próxima refeição.

Comunicações, nas redes sociais sobre novos preços ou música ao vivo, é pouco valorizada, conforme demonstrado nos inquéritos na relevância das redes sociais. Apenas capta a atenção para o cliente que não conhece a marca ou não esta verdadeiramente fidelizado. Criação de conteúdos, como apresentação da qualidade dos produtos, demonstração de receitas para fazer em casa, ou formações de staff, acompanhadas com artigos em revistas ou jornais sobre a marca e/ou lojas, podem não trazer no imediato novos clientes, mas irá manter interesse nos clientes já fidelizados. E é o cliente já fidelizado, através *word of the mouth*, que acaba por trazer mais novos e novos clientes, conforme demonstrado na análise dos questionários.

Consolidação do *know-how* e sua transmissão

Considerando a definição de franchising, qualquer negócio que queira avançar para o processo de franchising tem, além de dar provas de ser um negócio rentável, demonstrar sucesso no mercado que atua. Segundo Porto e Maria (2003), entre um e dois anos com provas de sucesso, será o tempo

mínimo para um negócio se considerar válido. A marca Sabores do Churrasco existe há mais de uma década, com o acréscimo de duas décadas de experiências no setor, por parte do sócio-gerente, estará mais do que válida para avançar com o processo de franchising. Se a longevidade da marca, já não fosse por si só própria, prova de sucesso, pode-se também considerar, a capacidade de adaptabilidade e resiliência da marca, quer seja por criação de novas insígnias, ao “sobreviver” a crises financeiras e pandémicas. Se é verdade que nenhum negócio, possa ser efetivamente livre de risco, a longevidade da marca, transporta consigo alguma confiança.

Ao analisar o mercado, os seus inúmeros *players*, a quase inexistência de barreiras a novos concorrentes e a comparação com os seus concorrentes diretos, os *Sabores do Churrasco* não detém nenhum fator crítico de sucesso ou um elemento diferenciador que seja difícil de copiar (a insígnia Premium apesar ser diferenciadora, atualmente não existe nada que impeça concorrentes de copiar).

Para resolver esta fragilidade, a marca pode fortalecer a sua posição por:

- Otimizar o seu processo de compras, com uma maior standardização do serviço de mercadorias, como produtos calibrados, maior controlo de qualidade ou mais eficiente gestão de stock's. Resultando em melhores margens para o negócio e numa melhor experiência para o cliente. Este processo, além de melhorar a sua cadeia de valor, será também necessário aquando avançar para o processo de franchising, pois só assim garante a padronização desejada num franchising.
- Outra opção será a capacidade de inovar com novas apresentações de produto ou métodos de confeção, complexos suficientes que concorrentes não possam copiar o serviço apresentado.

A transmissão do know-how do franchisador para o franchisado, é o que determina o sucesso ou insucesso do desenvolvimento de uma rede franchising. Neste momento este é dos obstáculos que mais inibe a marca *Sabores do Churrasco* de avançar para o modelo de franchising.

Internamente ainda são visíveis, as dificuldades na transmissão, entendimento e desempenho no terreno dos diversos processos necessários para o bom funcionamento do negócio. Se internamente ainda não está solidificado todos os processos, transmiti-los e acompanhar para terceiros seria um erro.

A razão deste problema remonta apenas a uma causa, o processo de recrutamento e formação.

Sem juízo de valor e como em muitos casos, não só neste setor, valoriza-se mais o “desenrascar” do que o planeamento. Processos de recrutamento, em que são escolhidos candidatos pela sua disponibilidade imediata em prol de experiência ou profissionalismo, irão sempre trazer prejuízos a medio – longo prazo. Se aliado a esta preferência pela disponibilidade para executar, unirmos uma quase inexistente formação para função a executar, temos os todos requisitos necessários para

operação fracassar, que resultará sempre numa má experiência para o cliente, prejudicando o reconhecimento da marca.

Para inverter, esta tendência sugere-se as seguintes soluções:

Melhor planeamento e estrutura das equipas por parte dos Supervisores de lojas, como por exemplo: ajustar folgas e número de colaboradores das equipas conforme à previsão de receita. Evitar saídas de pessoal não programadas. Período inicial, com formação *on the job*, devidamente acompanhada e com suporte técnico (manuais e vídeos para todas funções). Contratação de extras, apenas durante o período de verão e dezembro ou exceções devidamente justificadas, sendo que estes só deverão desempenhar funções menos específicas ou genéricas do setor da restauração como copa ou empregado de mesa. Avaliações de performance, quinzenais, mensal e antes de 6 meses de contrato, por parte dos supervisores de lojas em conjunto com Recursos Humanos. Avaliar o grau de satisfação de equipas mensalmente. Construção de um plano de carreira na empresa. Criação de *check list's*, diárias para as diversas funções.

Abertura de uma loja premium em Lisboa

A marca *Sabores do Churrasco*, apesar da sua presença na área metropolitana de Lisboa, é ainda atualmente uma marca regional. A sua presença é fortemente reconhecida no Algarve, mas as lojas de Sintra e Setúbal, ainda não atingiram o mesmo patamar de reconhecimento. Para fortalecer a imagem da marca no mercado nacional será necessário abrir uma loja *premium* na cidade de Lisboa, que servirá três propósitos:

- Aumento da notoriedade da marca, na capital do país.
- Centro de apoio logístico as lojas de Sintra e Setúbal, que pela distância sofrem atualmente de um certo “abandono”, por parte da empresa.
- Loja piloto para necessária expansão através de franchising.

Como referido no último ponto, a nova loja servirá como ponto de partida para expansão através de franchising. O primeiro propósito é de servir como loja-piloto, onde futuros franchisados, irão receber a devida formação, conforme recomendado por Porto e Maria (2003). Serve de igual modo como prova de confiança do franchisador para o franchisado, em que o primeiro não iria estar presente numa zona, se não acreditasse no potencial de negócio presente nela.

Apesar da marca estar posicionada na região do Algarve, a abertura de uma loja franchising nesta região, poderá não ser benéfica. Com o número atual de lojas, pode-se estar perto de um ponto saturação para a marca *Sabores do Churrasco* na região do Algarve. A dimensão do mercado em Lisboa, é muito mais favorável a abertura de várias lojas. Uma alternativa, caso pretenda-se abrir uma loja

franchisada nesta região, para um melhor acompanhamento inicial ao franchisado, seria a passagem de cedência de exploração de uma loja atual. Não se atinge um ponto de saturação, e por outro lado o franchisado, ira sentir-se mais acompanhado e seguro por ter à sua exploração uma loja com resultados comprovados.

Para um melhor controlo e acompanhamento no cumprimento dos pré-requisitos previamente identificados, são estabelecidos os seguintes objetivos

- Subida de *reviews* para 4.1. (atual 3.45)
- Descida da taxa de rotação de 65% para 55% em 2023 e 49% até Outubro de 2024
- Faturação da loja Lisboa: 1.5 Milhões € no primeiro ano
- Redução da quebra de Stock's em 15% até Julho de 2023

6.2. Desenvolvimento de Franchising

Após a implementação e a solidificação destes passos, a empresa estará em melhor condições de avançar para a criação de um dossier de franchising. Este conjunto de documentos deverá conter todas informações necessárias ao franchisados no momento de entrada (Porto e Maria,2003). O desenvolvimento precoce deste documento ou qualquer avanço num processo franchising, sem os pontos previamente referidos estarem cumpridos trará certamente inúmeros danos, quer financeiros quer reputacionais para a marca.

No anexo F pode-se consultar em maior detalhe os documentos que devem compor este dossier.

A penúltima fase, será a procura e escolha do franchisado. Previamente já foram apresentadas as características desejadas. Tratando-se deste do primeiro franchisado, carrega consigo um maior sentimento de responsabilidade, pois reside nele parte do futuro da expansão da rede de franchising.

Para o período de formação, e que também serve de avaliação ao franchisado, recomenda-se 6 a 7 meses. Esta sugestão é feita meramente com base no conhecimento interno da empresa. Não foi possível identificar um período mínimo recomendado por nenhum autor, devido as especificidades inerentes a cada negócio.

Por fim a última etapa, será a procura, escolha e montagem da loja franchisada. Mesmo que já possa existir uma predileção por alguma localização ou loja, a participação do franchisado na escolha, irá traduzir-se num maior compromisso com o desenvolvimento da rede. Aconselha-se a predileção pela região de Lisboa, por ser um mercado em expansão para a marca *Sabores do Churrasco*. Contudo e se pretendido para um melhor acompanhamento, na região do Algarve, recomenda-se a cedência de exploração de uma loja atual.

7. CONCLUSÃO E LIMITAÇÕES

Este projeto de tese propôs-se a analisar a viabilidade e implementação do processo de franchising, para a marca *Sabores do Churrasco* com o objetivo de potenciar o crescimento da marca alcançado uma maior notoriedade no mercado nacional. Conjugando a revisão bibliográfica, a caracterização da empresa e os dados obtidos pelos questionários e entrevistas, conclui-se que atualmente a empresa não reúne as condições necessárias para avançar com uma implementação imediata do franchising, mas que no prazo de 21 meses, cumprido os pressupostos na cronologia, estará em muito melhores de condições de alcançar o objetivo proposto com abertura da primeira loja em franchising. É da convicção do autor que o não cumprimento dos pré-requisitos identificados, se traduz na impossibilidade do desenvolvimento de franchising.

O tipo de franchising que se adapta aos *Sabores de Churrasco*, será o de franchising misto numa relação direta, segundo os critérios de atividade e relação respetivamente. O tipo de franchising misto enquadra-se para os *Sabores do Churrasco*, pois além de partilhar *know-how* necessário para este negócio da restauração, é também exigido o fornecimento, por parte da marca, de alguns produtos pela sua especificidade ou dificuldade no controlo de qualidade. Especificidades essas que deixadas para terceiros, prejudicariam a reputação da marca. Encontrando-se os *Sabores do Churrasco* na primeira abertura de loja por franchising, uma relação direta com o seu franchisador, é o único tipo de relação que se enquadra. A nível da estrutura de *back-office* para o acompanhamento e monitorização de lojas em franchising, a estrutura atual da empresa, não necessita de modificação, sendo os meios atuais suficientes para satisfazer essa necessidade. Após a abertura de uma terceira ou quarta loja se deve considerar o aumento de colaboradores na estrutura de suporte. É também nesta altura que poderá equacionar-se outro tipo de relação com franchisado, como "*Area Development*".

Com base no objetivo geral e específicos propostos, podemos concluir que estes foram alcançados. Foram identificadas *oportunidades de melhoria*, especificamente nos aspetos relacionados com a transmissão de *know-how* e *esclarecimento do posicionamento*. Os resultados dos questionários, apresentam um *perfil do cliente*, suficiente genérico que não limita o potencial de clientes. Foi possível identificar uma certa *tendência de consumo* por peixes e mariscos, mas mantendo a preferência principal pelo rodízio de carnes. Com base nos fatores previamente apresentados, podemos concluir que o *grau de atratividade* para possíveis franchisados, é interessante o suficiente, que em conjugação com os resultados financeiros, torna viável esta marca se franchisar.

Se atualmente a empresa, tem crescido através dos seus resultados internos, e tem demonstrado sido capaz de ultrapassar obstáculos, as mais valias do franchising certamente habilitarão os *Sabores do Churrasco* de se tornar uma referência nacional.

LIMITAÇÕES

Devido a complexidade e extensão dos processos que englobam o franchising, não foi possível abordar todos os tópicos e componentes do franchising, apenas os mais relevantes para o objetivo deste projeto empresa. Por motivos que estão fora do alcance do autor os dados do setor mais viáveis e recentes encontrados, pertencem ao ano de 2020, por esse razão não foi possível elaborar a tese no âmbito mais atualizado possível. Importa também referir que sendo o setor da restauração, composto na sua quase totalidade por microempresas, o acesso a informações da concorrência é quase inexistente ou muito pouco fiável.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alon, I. (2006). *Service franchising: a global perspective*. Springer Science & Business Media.
- António Vilar e Associados, (2008). *Franchising – a Lei e a Prática*. Vida Económica.
- Banco de Portugal. (2022). *Boletim Económico – outubro 2022* (Departamento de Estudos Económicos).
- Baena, V. (2009). *Modeling global franchising in emerging markets: An entry mode analysis*. *Journal of East-West Business*, 15(3-4), 164-188.
- Dant, R. P., & Grünhagen, M. (2014). *International franchising research: Some thoughts on the what, where, when, and how*. *Journal of marketing channels*, 21(3), 124-132.
- Dicke, T. S. (1992). *Franchising in America: the development of a business method, 1840-1980*. UNC Press Books.
- Lindblom, A., & Tikkanen, H. (2010). *Knowledge creation and business format franchising*. *Management Decision*.
- Mumdžiev, N. (2011). *Allocation of decision rights in international franchise firms: The case of master and direct franchising*. In *New Developments in the Theory of Networks* (pp. 45-58). Physica, Heidelberg
- Porto, P. L., & de Maria, S. B. (2003). *Franchising Passo a Passo*.
- Rothenberg, A. M. (1967). *A fresh look at franchising*. *Journal of Marketing*, 31(3), 52-54.
- Sá, C., Figueiredo, H., Cerejeira, J., Rodrigues, M. & Portela, M. (2022). *Estado da nação: educação, emprego e competências*. Relatório Fundação José Neves.
- Turismo de Portugal, I.P. e AHRESP, (2021). *Guia de boas práticas para uma restauração circular e sustentável*.
- Associação Portuguesa de Franchising. (2020, setembro). *Censos do Franchising* <https://associacaofranchising.pt/censos-do-franchising-2018-2019-franchising-gerou-volume-de-negocios-de-mais-de-8-mil-milhoes-de-euros-em-2018/>
- Banco de Portugal. (2022, outubro). *Análise setorial do alojamento, restauração e similares*. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1287>
- Banco de Portugal. (2019). *Índice Harmonizado de Preços do Consumidor*. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/metainformacao/230>
- Costa, Alexandra. (2022, abril). *Reaproveitar para diminuir o desperdício na restauração*. <https://www.jornaldenegocios.pt/sustentabilidade/ambiental/detalhe/20220413-1027-reaproveitar-para-diminuir-o-desperdicio-na-restauracao>

Dinheiro Vivo. (2022, outubro). *Pedro Gomes: "Hotelaria, restaurantes, cultura são dos que mais ganham com a semana de 4 dias"*. <https://www.dinheirovivo.pt/economia/pedro-gomes-hotelaria-restaurantes-cultura-sao-dos-que-mais-ganham-com-a-semana-de-4-dias-15254880.html>

European Franchise Federation. (2017). *Código Europeu de Ética para o Franchising*. https://ldc.pt/files/codigo_europeu_deontologia_franchising.pdf

European Franchise Federation. (2022). *What is Franchising*. <https://eff-franchise.com/what-is-franchising/>

Eurofranquias. (2021, janeiro). *Censos do Franchising*. <https://eurofranquias.com/censo-do-franchising-em-portugal-e-divulgado-pela-apf>

Instituto Nacional de Estatística. (2022). *População desempregada*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0010658&selTab=tab0

International Franchise Association. (2022). *What is a Franchise?* <https://www.franchise.org/faqs/basics/what-is-a-franchise>

International Franchise Association.(2022). *What is the power of a brand?* <https://www.franchise.org/franchise-information/government-relations/what-is-the-power-of-a-brand>

Maria, Filipa. (2022, abril). *Franchising chega a 30 mil empresas e dá 200 mil empregos em Portugal*. <https://eco.sapo.pt/2022/04/24/franchising-chega-a-30-mil-empresas-e-da-200-mil-empregos-em-portugal/>

Neves, Céu. (2022, Agosto). *Restauração. Falta mão-de-obra ou faltam condições?* <https://www.dn.pt/sociedade/restauracao-falta-mao-de-obra-ou-faltam-condicoes-15098368.html>

Oxford College of Marketing. (2016, julho). *What is a PESTEL analysis?* <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>

Pordata. (2023, janeiro). *População residente segundo os Censos: total e por sexo*. <https://www.pordata.pt/portugal/populacao+residente+segundo+os+censos+total+e+por+sexo-1>

Pordata. (2023, janeiro). *População residente segundo os Censos: total e por grupo etário*. <https://www.pordata.pt/portugal/populacao+residente+segundo+os+censos+total+e+por+grupo+etario-2>

Pordata. (2023, janeiro). *Taxa de sobrevivência das empresas a 1 ano: por setor de atividade económica*. <https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+sobrevivencia+das+empresas+a+1+ano+por+setor+de+atividade+economica-2891-246467>

Publituris Hotelaria. (2022, julho). *Setor da restauração cresceu 14,2% face a 2020*. <https://www.publiturishotelaria.pt/2022/07/29/restauracao-cresceu-face-2020/>

9. ANEXOS

Anexo A Questionário

Questionário Expansão Sabores do Churrasco

No âmbito de um projeto aplicado de empresa, no Mestrado de Gestão Aplicada do ISCTE *Executive Education*, gostaríamos de contar com a sua opinião, para avaliação da expansão dos Sabores do Churrasco.

As respostas são anónimas e confidenciais, destinando-se exclusivamente a uso científico no contexto da referida tese. O questionário tem uma duração aproximada de 4 minutos. Obrigado por nos ajudar a crescer.

Dia: ___/___/_____

| | |
|---|--|
| 1 | Género: |
| | Masculino |
| | Feminino |
| | Outro |
| 2 | Idade: |
| | <18 Anos |
| | 18 a 24 Anos |
| | 25 a 29 anos |
| | 30 a 40 anos |
| | >40 Anos |
| 3 | Rendimento médio mensal: |
| | <1000€ |
| | 1000€ a 1999€ |
| | 2000€ a 2999€ |
| | >3000€ |
| 4 | Habilitações Literárias: |
| | Até ao 9º Ano |
| | Até ao 12º Ano |
| | Licenciatura / Mestrado / Doutoramento |
| 5 | Cidade residência: _____ |
| 6 | Profissão: |
| 7 | Com que frequência faz refeições fora de casa? (escolha apenas uma opção) |
| | Raramente / uma a duas vezes por ano |
| | Uma vez por mês |
| | Duas vezes por mês |
| | Semanalmente |
| | Várias vezes por semana |
| 8 | Quais das seguintes situações influenciam a tomada de decisão de fazer refeições fora de casa, voltar ao restaurante, ou recomendar? |

| | |
|----|---|
| | Escala: 1 - "sem influência" / 2 - "influência pouco" / 3 - "influência moderadamente" / 4 - "influência muito" / 5 - "fator decisivo" |
| | Serviço rápido e curto tempo de espera |
| | Apresentação cuidada do staff |
| | Decoração do espaço |
| | Atendimento atencioso do staff |
| | Variedade da carta |
| | Apresentação dos pratos |
| | Inovação dos pratos |
| | Qualidade dos produtos |
| | Música ao Vivo |
| | Qualidade da carta de vinhos |
| | Variedade da carta de vinhos |
| | Cartão de clientes ou descontos especiais |
| 9 | Qual o valor médio, que estaria disposto a pagar para uma refeição fora de casa com: Entrada, Prato Principal, Bebida e Sobremesa? (escolha apenas uma opção) |
| | <14,99€ |
| | 15€ a 19,99€ |
| | 20€ a 24,99€ |
| | 25€ a 29,99€ |
| | 30€ a 34,99€ |
| | >35€ |
| 10 | Por ordem de preferência qual o tipo de comida que mais aprecia. (Escolha apenas 4) |
| | Escala: 1 - "Primeira Opção" / 2 - "Segunda Opção" / 3 - "Terceira Opção" / 4 - "Quarta Opção" |
| | Hamburger's |
| | Japonês - Sushi |

| | |
|----|--|
| | Tradicional |
| | Rodizio de Carnes |
| | Peixe e Marisco |
| | Steakhouse |
| | Pizzas |
| | Cozinha autor / Alta cozinha |
| | Italiano |
| | Chinesa |
| | Saudável |
| | Mexicana |
| 11 | Com que frequência visita os Sabores do Churrasco? |
| | Primeira vez |
| | Menos que uma vez por mês |
| | Uma vez por mês |
| | Duas vezes por mês |
| | Semanalmente |
| 12 | Já visitou outro Sabores do Churrasco? |
| | Sim. Qual? _____ |
| | Não. Passe para pergunta 14 |
| 13 | Com que frequência visita a loja anterior? |
| | Menos que uma vez por mês |
| | Uma vez por mês |
| | Duas vezes por mês |
| | Semanalmente |
| 14 | Como costuma ter conhecimento de novos restaurantes? |
| | Recomendação de conhecidos |
| | Facebook |
| | Instagram |
| | Tripadvisor |
| | Google |
| | Passagem pelo restaurante |

| | |
|----|--|
| 15 | Num raio de 15Km da sua residência ou local de trabalho, existe um Sabores do Churrasco? |
| | Sim |
| | Não |
| | Desconheço |
| 16 | O que menos gostou dos Sabores do Churrasco? (Escolha apenas uma) |
| | Comida |
| | Espaço |
| | Atendimento |
| | Preço |
| 17 | O que mais gostou dos Sabores do Churrasco? (Escolha apenas uma) |
| | Comida |
| | Espaço |
| | Atendimento |
| | Preço |
| 18 | Qual das seguintes marcas reconhece? |
| | Chimarrão |
| | Sabores Mineiro |
| | Fogo do Chão |
| | Sabor Gaúcho |
| 19 | O que o fez escolher este restaurante, neste dia? (Escolha apenas um) |
| | Celebração de data importante (aniversário, jantar romântico, etc...) |
| | Negócio |
| | Se outro, qual? _____ |

A equipa dos Sabores do Churrasco agradece a sua participação.



iscte Executive Education

| Nº QUESTÃO | QUESTÃO | OBJECTIVO ESPECIFICOS |
|------------|--|--|
| 1 | Gênero | Caracterizar perfil de cliente |
| 2 | Idade | |
| 3 | Rendimento médio mensal | |
| 4 | Habilitações Literárias | |
| 5 | Cidade residência | |
| 6 | Profissão | |
| 7 | Com que frequência faz refeições fora de casa? | Avaliar potencial do mercado |
| 8 | Quais das seguintes situações influenciam a tomada de decisão de fazer refeições fora de casa, voltar ao restaurante, ou recomendar? | Avaliar tendências de consumo |
| 9 | Qual o valor médio, que estaria disposto a pagar para uma refeição fora de casa com: Entrada, Prato Principal, Bebida e Sobremesa? | Avaliar tendências de consumo |
| 10 | Por ordem de preferência qual o tipo de comida que mais aprecia? | Avaliar tendências de consumo |
| 11 | Com que frequência visita os Sabores do Churrasco _____? | Caracterizar perfil de cliente |
| 12 | Já visitou outro Sabores do Churrasco? | |
| 13 | Com que frequência visita a loja anterior? | Avaliar grau de atratividade para franchisados |
| 14 | Como costuma ter conhecimento de novos restaurantes? | Avaliar tendências de consumo |
| 15 | Num raio de 15Km da sua residência ou local de | Caracterizar perfil de cliente |

| | | |
|----|---|--------------------------------------|
| | trabalho, existe um Sabores do Churrasco? | |
| 16 | O que menos gostou dos Sabores do Churrasco? | Identificar oportunidade de melhoria |
| 17 | O que mais gostou dos Sabores do Churrasco? | Identificar oportunidade de melhoria |
| 18 | Qual das seguintes marcas reconhece? | Avaliar potencial do mercado |
| 19 | O que o fez escolher este restaurante, neste dia? | Caracterizar perfil de cliente |

Anexo B – Guião Entrevista

| Nº QUESTÃO | QUESTÃO | OBJECTIVO ESPECIFICOS |
|------------|---|---|
| 1 | Qual o posicionamento dos Sabores do Churrasco no mercado? | Definir estratégia de posicionamento |
| 2 | O que determina o preço do menu? | Avaliar oportunidades de melhoria |
| 3 | Quais são as características do cliente-alvo? Pretendem chegar ao cliente "apreciador de carne"? | Caracterizar perfil de cliente |
| 4 | Quais são os principais concorrentes (diretos e indiretos)? | Avaliar grau de atividade para franchisado |
| 5 | Quais as vantagens competitivas do negócio? E quais são fatores críticos de sucesso desta área? Existem barreiras de entrada? | Avaliar grau de atratividade para franchisado |
| 6 | Quais os objetivos a curto e longo prazo dos sabores do Churrasco? Existe um número x para novas aberturas por ano? | Definir estratégia de posicionamento |
| 7 | Qual investimento médio por loja? | Avaliar grau de atratividade para franchisado |
| 8 | É um setor muito competitivo ao nível dos fornecedores? E estes têm muito ou pouco poder negocial? | Avaliar grau de atividade para franchisado |
| 9 | Quais deverão ser os critérios básicos para seleção de franchisados? | Avaliar grau de atratividade para franchisado |
| 10 | A atual estratégia dos Sabores do Churrasco esta definida para lojas em Centro Comerciais ou lojas rua? Existe algum critério específico na escolha do local? | Definir estratégia de posicionamento |

Anexo C – Síntese Estatística Setorial CAE 561 – Restaurantes

PRINCIPAIS INDICADORES ECONÓMICOS DAS EMPRESAS NÃO FINANCEIRAS EM PORTUGAL ANNUAL DETAILED ENTERPRISE STATISTICS - MAIN INDICATORS

| | Empresas (nº) <i>Enterprises (ner)</i> | | | Pessoal ao Serviço (Nº) <i>Persons employed (ner)</i> | | | VVN / Turnover (M€) | | | VABpm / GVA (M€) | | | FBCF / GFCF (M€) | | |
|------|---|---------------|--------------|--|---------------|--------------|------------------------|---------------|--------------|---------------------|---------------|--------------|---------------------|---------------|--------------|
| | CAE | % na Divisão | % na Secção | CAE | % na Divisão | % na Secção | CAE | % na Divisão | % na Secção | CAE | % na Divisão | % na Secção | CAE | % na Divisão | % na Secção |
| | NACE | % in Division | % in Section | NACE | % in Division | % in Section | NACE | % in Division | % in Section | NACE | % in Division | % in Section | NACE | % in Division | % in Section |
| | 561 | 56 | I | 561 | 56 | I | 561 | 56 | I | 561 | 56 | I | 561 | 56 | I |
| 2007 | 30 779 | 37,0% | 34,4% | 122 469 | 52,3% | 42,2% | 4 028 | 54,5% | 40,6% | 1 457 | 50,4% | 34,7% | 314 | 67,2% | 23,5% |
| 2010 | 29 737 | 37,6% | 34,6% | 126 143 | 53,1% | 43,0% | 4 226 | 55,9% | 42,5% | 1 499 | 52,1% | 37,8% | 255 | 67,3% | 25,4% |
| 2018 | 31 363 | 41,4% | 27,7% | 157 643 | 58,9% | 42,0% | 6 156 | 63,6% | 41,4% | 2 333 | 62,5% | 36,9% | 369 | 76,1% | 22,8% |
| 2019 | 32 293 | 42,4% | 27,4% | 170 790 | 60,3% | 42,8% | 6 846 | 64,8% | 42,1% | 2 620 | 63,8% | 37,9% | 497 | 79,1% | 25,4% |
| 2020 | 32 165 | 43,5% | 28,6% | 157 257 | 59,9% | 43,0% | 4 575 | 64,2% | 47,6% | 1 480 | 61,7% | 46,5% | 342 | 76,5% | 22,8% |

Fonte: extraído da página 2 de Síntese Estatística Setorial CAE 561, outubro 2022

ESTATÍSTICAS DAS EMPRESAS ⁽¹⁾ (continuação)

BUSINESS STATISTICS ⁽¹⁾ (continued)

DIMENSÃO (escalões de pessoal ao serviço)

EMPLOYMENT SIZE CLASSES (number of persons employed)

| | 1 - 9 (I) | | 10 - 19 (II) | | 20 - 49 (III) | | 50 - 249 (IV) | | >= 250 (V) | |
|--|--------------------|------------------------------|--------------------|------------------------------|--------------------|------------------------------|--------------------|------------------------------|--------------------|------------------------------|
| | CAE NACE 561 | % no total Share in total |
| Empresas / Enterprises (Nº / ner) | | | | | | | | | | |
| 2010 | 27 565 | 92,7% | 1 515 | 5,1% | 518 | 1,7% | 126 | 0,4% | 13 | 0,0% |
| 2018 | 28 138 | 89,7% | 2 197 | 7,0% | 794 | 2,5% | 216 | 0,7% | 18 | 0,1% |
| 2019 | 28 741 | 89,0% | 2 400 | 7,4% | 881 | 2,7% | 249 | 0,8% | 22 | 0,1% |
| 2020 | 28 995 | 90,1% | 2 157 | 6,7% | 796 | 2,5% | 198 | 0,6% | 19 | 0,1% |

Fonte: extraído da página 5 de Síntese Estatística Setorial CAE 561, outubro 2022

CAE 561 - Restaurantes (inclui actividades de restauração em meios móveis)

NACE 561 - Restaurants (include mobile food service activities)

RACIOS ECONÓMICO-FINANCEIROS DA CENTRAL DE BALANÇOS DO BANCO DE PORTUGAL - SOCIEDADES
ECONOMIC AND FINANCIAL RATIOS - BANCO DE PORTUGAL - COMPANIES

Fonte: Banco de Portugal, Central de Balanços.
 Source: Banco de Portugal, Central Balance.

| | Prazo Médio de Recebimentos ⁽¹²⁾ | | | Prazo Médio de Pagamentos ⁽¹³⁾ | | | Liquidez Geral ⁽¹⁴⁾ | | | Autonomia Financeira ⁽¹⁵⁾ | | | Solvabilidade Geral ⁽¹⁶⁾ | | | Peso do Passivo Remunerado ⁽¹⁷⁾ | | |
|------|---|----------|---------|---|----------|---------|--|----------|---------|--------------------------------------|----------|---------|---------------------------------------|----------|---------|--|----------|---------|
| | Days Sales outstanding ⁽¹²⁾ (dias/days) | | | Days Payable outstanding ⁽¹³⁾ (dias/days) | | | Liquidity Current Ratio ⁽¹⁴⁾ (%) | | | Capital Ratio ⁽¹⁵⁾ (%) | | | Solvency Ratio ⁽¹⁶⁾ (%) | | | Obtained funding over total liabilities ⁽¹⁷⁾ (%) | | |
| | CAE | Divisão | Secção | CAE | Divisão | Secção | CAE | Divisão | Secção | CAE | Divisão | Secção | CAE | Divisão | Secção | CAE | Divisão | Secção |
| | NACE | Division | Section | NACE | Division | Section | NACE | Division | Section | NACE | Division | Section | NACE | Division | Section | NACE | Division | Section |
| | 561 | 56 | I | 561 | 56 | I | 561 | 56 | I | 561 | 56 | I | 561 | 56 | I | 561 | 56 | I |
| 2007 | 7 | 12 | 16 | 44 | 46 | 52 | 66,5 | 71,3 | 76,4 | 14,8 | 15,7 | 29,3 | 17,4 | 18,6 | 41,5 | 41,1 | 37,8 | 52,5 |
| 2010 | 7 | 14 | 20 | 50 | 51 | 62 | 69,9 | 74,9 | 71,8 | 14,4 | 14,5 | 29,3 | 16,8 | 17,0 | 41,5 | 44,4 | 41,1 | 57,6 |
| 2019 | 6 | 11 | 11 | 40 | 42 | 46 | 100,9 | 101,2 | 102,3 | 26,3 | 21,9 | 32,7 | 35,6 | 28,0 | 48,5 | 41,4 | 39,3 | 59,0 |
| 2020 | 8 | 14 | 14 | 50 | 52 | 62 | 109,1 | 109,0 | 109,1 | 22,5 | 18,6 | 30,2 | 29,1 | 22,8 | 43,2 | 50,3 | 47,9 | 62,7 |

Fonte: extraído da página 15 de Síntese Estatística Setorial CAE 561, Outubro 2022

Anexo D – Pontuação de reviews das marcas *Chimarrão, Fogo de Chão e Sabores do Churrasco*

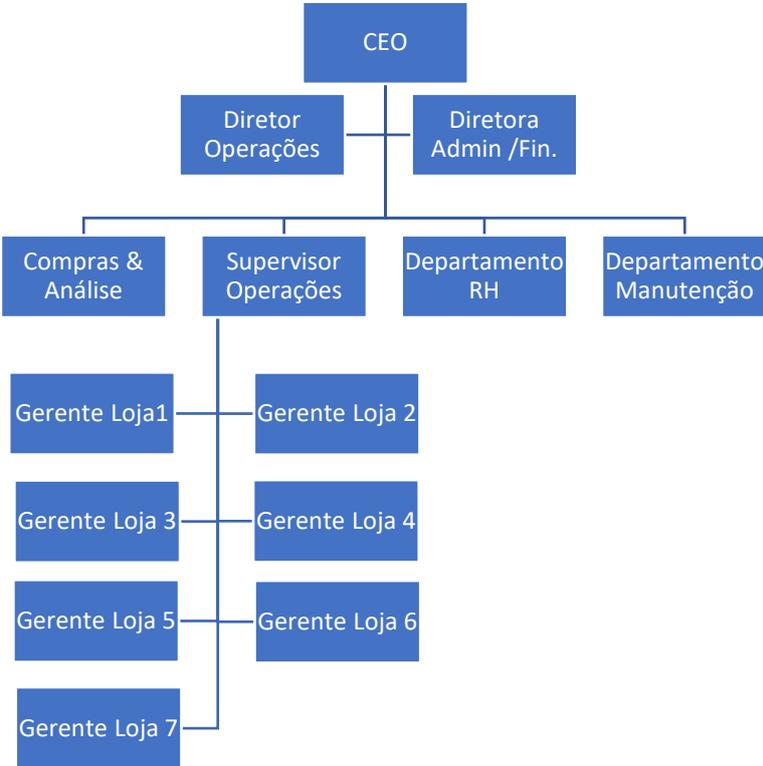
| Loja | Avaliação (Tripadvisor) |
|-----------------------------|-------------------------|
| Chimarrão Chiado | 3,5 |
| Chimarrão Avenida Roma | 3,5 |
| Chimarrão Colombo | 2,5 |
| Chimarrão Coimbra | 2,5 |
| Chimarrão Praça do Chile | 3 |
| Chimarrão Montijo | 3,5 |
| Chimarrão Parque das Nações | 3,5 |
| Chimarrão Parque Nascente | 2,5 |
| Chimarrão Campo Grande | 3,5 |
| Média: | 3,11 |

| Loja | Avaliação (Google Review) |
|-------------------------|---------------------------|
| Fogo de Chão Lisboa | 4,3 |
| Fogo de Chão Braga | 4,3 |
| Fogo de Chão Porto | 4,2 |
| Fogo de Chão Cascais | 4,3 |
| Fogo de Chão Lisboa | 4,4 |
| Fogo de Chão Portimão | 4,3 |
| Fogo de Chão Matosinhos | 4,2 |
| Fogo de Chão Amadora | 4,2 |
| Média: | 4,28 |

| Loja | Avaliação (Google Review) |
|--|---------------------------|
| Sabores do Churrasco Alegro Sintra | 2,8 |
| Sabores do Churrasco Alegro Setubal | 3,1 |
| Sabores do Churrasco Forum Algarve | 3,6 |
| Sabores do Churrasco Premium Faro | 4,1 |
| Sabores do Churrasco Premium Quarteira | 3,7 |
| Sabores do Churrasco Premium Tavira | 3,1 |
| Sabores do Churrasco Premium Albufeira | 3,1 |
| Média: | 3,45 |

Fonte: Elaboração Própria com base nas avaliações de *Google Review* e *Tripadvisor*, no dia 06/01/2022.

Anexo E – Organograma da estrutura da WOW FOODS



Anexo F – Dossier de Franchising

Porto e Maria (2003) e Villar e Associados (2008), apresentam um conjunto de documentos, que devem compor o dossier de franchising.

- **Contrato de Franchising** – devida a falta de regulamentação específica no direito português, é do interesse do franchisador e francheado, que este documento clarifique os direitos e obrigações de ambas partes.
- **Manuais Operativos** – documentos que materializam a passagem de *know-how* do franchisador para o francheado. A elaboração destes manuais deve ser clara, concreta, completa e positiva. São exemplos de manuais operativos os seguintes documentos:
 - Manual de procedimentos – descrição de todos procedimentos do negócio, como gestão de stocks, funcionamento de loja ou funções de pessoal.
 - Manual Relacional – documento que espelha a relação entre franchisador e francheado, como por exemplo: processos de formação, apoio, controlo e acompanhamento da loja e francheado.
 - Manual de Gestão de Clientes: guia que descreve as formas de interação com o cliente, como por exemplo: atendimento presencial, processo de venda, gestão de reclamação.
 - Manual de Produto: descrição completa (e.g.: referencias, características, preços) dos produtos comercializados pela marca.
- **Dossier comercial ou captação de francheados:** documento que apresenta de uma forma clara e sucinta o modelo de negócio da marca a possíveis francheados. Habitualmente este documento é composto por ficha de candidatura, contacto do franchisador e imagens de estabelecimento e produtos do negócio.
- **Manual de adaptação de locais:** composto por Memória Descritiva, um Projeto-tipo e um Caderno de Encargos-tipo. Estes documentos servem para apresentar um projeto de um estabelecimento tipo, com descrição de obras e equipamentos necessários, com os respetivos fornecedores.
- **Manual de Identidade Corporativa:** documento que apresenta as especificações técnicas e visuais da marca. O seu objetivo é de garantir a uniformização visual da marca em toda rede de franchising.