

*FRANCHISING* – UMA ESTRATÉGIA PARA A  
EXPANSÃO DA PORTELA CAFÉS

Fátima Patrícia Pereira

Projeto de Mestrado  
em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor José Luís Mexia Fraústo Crespo de Carvalho, Prof. Catedrático,  
ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Outubro, 2013

*FRANCHISING – UMA ESTRATÉGIA PARA A EXPANSÃO DA PORTELA CAFÉS*  
**FÁTIMA PATRÍCIA PEREIRA**

- Lombada -

## **Agradecimentos**

A realização da presente dissertação vem marcar o fim de mais um ciclo universitário e, como tal, não poderia perder a oportunidade de mencionar todos aqueles que, nas mais diversas formas, contribuíram para o meu percurso até aqui.

Começo por agradecer os meus amigos, por todo o apoio e ânimo que sempre demonstraram.

Um sincero obrigado ao meu orientador, o Professor Doutor José Crespo de Carvalho, pela sua paciência, profissionalismo, empenho e disponibilidade demonstrada na orientação e ajuda na elaboração deste projeto.

Expresso a minha sincera gratidão à Portela Cafés por me conceder a oportunidade de concretizar este projeto.

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

A todos, um muito obrigado!

## Sumário

A empresa em análise equaciona abrir horizontes e desenvolver novas parcerias. Por esse motivo, esta dissertação pretende reproduzir um caderno de *franchising* com vista à sua aplicação por parte do objeto de estudo.

Face à atual conjuntura e a outros elementos cruciais, como a concorrência, só uma minoria das empresas portuguesas consegue uma rede de grande dimensão. Neste contexto, os dados nacionais apontam para a relevância do sistema de *franchising* enquanto motor de expansão, dado que este promove o desenvolvimento das organizações através de um espaço de partilha de investimento e risco.

O projeto desenvolvido assenta em duas partes: revisão da literatura e análise de informação. A revisão da literatura permitiu essencialmente explicar o conceito de *franchising*, as suas componentes básicas, vantagens, desvantagens, precedentes e efeitos inerentes, quer do ponto de vista do franchisador, quer do francheado. Após a revisão da literatura foi realizada uma análise da situação atual da organização e do mercado cafeeiro. Posteriormente, com base no referencial teórico e no enquadramento geral da empresa e do sector, refletiu-se sobre a decisão de franchisar a atividade da organização.

No final, concluiu-se que a empresa detém efetivamente os elementos-chave para se expandir através deste modelo, tendo-se, por isso, criado um caderno de *franchising*. Contudo, considera-se que a empresa deverá rever alguns aspetos menos fortes, tais como a estrutura organizacional, o *slogan* e os planos de expansão.

**Palavras-chave:** *Franchising*, Desafios do Mercado, Expansão, Portela Cafés.

**Sistema de classificação JEL:** M10 - Business Administration

## **Abstract**

The studied company wants to go forward on new ventures and develop new partnerships. Therefore, the aim of this project is to develop a franchise dossier in order to be used by the enterprise.

Given the current economic and other crucial elements, as competition, only a few Portuguese companies reach a large business network. In this context, national data indicates the relevance of the franchise system as a driver for the companies' growth, since it promotes the development of organizations by sharing a portion of the risk with the franchisee.

In order to create the franchise dossier, the project is divided into two parts: literature review and analysis of information. The literature review presents the state of the art and explains the most important aspects relating to *franchising*. After the literature review, an analysis of the current situation of the organization and the coffee market was made. Later, based on theoretical background, the company was analysed in order to find if the business should be franchised.

Finally, conclusions show that the company has the key elements to expand through this model, so a franchise dossier was prepared. Nevertheless, the company should review some important aspects, as the organizational structure, the slogan and the business development plan.

**Keywords:** Franchising, Market Challenges, Business Expansion, Portela Cafés.

**JEL Classification System:** M10 - Business Administration.

## Índice

Agradecimentos.....	III
Sumário .....	IV
Abstract .....	V
Índice de Figuras .....	VIII
Índice de Gráficos .....	VIII
Índice de Quadros.....	VIII
1. Sumário executivo .....	1
2. Definição do contexto do problema.....	3
3. Revisão da literatura .....	5
3.1. Franchising .....	5
3.1.1. Evolução histórica.....	5
3.1.2. Breve nota sobre o mercado português .....	6
3.1.3. Conceito .....	8
3.1.4. Elementos-chave .....	10
3.1.5. Tipos de <i>Franchising</i> .....	14
3.1.6. Vantagens e desvantagens.....	17
3.1.7. Processo de internacionalização.....	19
3.2. Relação franchisador-franchisado .....	23
3.2.1. Fases da relação franchisador-franchisado.....	23
3.3. Elementos contextuais do <i>franchising</i> .....	25
3.3.1. Precedentes do franchising.....	25
3.3.2. Efeitos do <i>franchising</i> .....	31
4. Quadro conceptual .....	34
5. Aspetos metodológicos .....	36
6. Análise da informação .....	38
6.1. Mercado cafeeiro .....	38
6.1.1. A nível mundial.....	38
6.1.2. A nível nacional .....	41
6.2. Enquadramento geral da empresa.....	43
6.2.1. Origem e evolução da Portela Cafés .....	43
6.2.2. Conceito .....	45
6.2.3. Operação da Portela Cafés .....	47

6.2.4.	Marketing .....	50
6.2.5.	Recursos Humanos .....	56
6.2.6.	Cliente .....	57
6.2.7.	Indicadores económicos .....	58
6.3.	Análise do Projeto Empresa .....	59
6.3.1.	Conceito empresarial completo e comprovado .....	60
6.3.2.	Know-how .....	61
6.3.3.	Marca.....	61
6.3.4.	Estrutura organizacional.....	62
6.3.5.	Estratégia futura e planos de expansão .....	64
6.3.6.	Rentabilidade.....	65
7.	Dossier de <i>franchising</i> .....	66
8.	Conclusões, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações .....	67
	Bibliografia.....	69
	Anexos.....	75
	Anexo 1 .....	75
	Anexo 2 .....	76
	Anexo 3 .....	77
	Anexo 4 .....	79
	Anexo 5 .....	80
	Anexo 6 .....	81
	Anexo 7 .....	83
	Anexo 8 .....	84
	Anexo 9 .....	89
	Anexo 10 .....	90
	Anexo 11 .....	92
	Anexo 12 .....	104

## Índice de Figuras

Figura 1. Principais responsabilidades do franchisador .....	10
Figura 2. Principais responsabilidades do franchisado .....	13
Figura 3. Representação sintetizada do modelo atual e do modelo a estudar .....	35
Figura 4. Organograma geral da Portela Cafés .....	43
Figura 5. Cronologia de evolução da Portela Cafés .....	44
Figura 6. Logótipo atual da Portela Cafés .....	51
Figura 7. Questões intrínsecas à internacionalização .....	76

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Evolução do número de franchisadores em Portugal entre 2002 e 2012 .....	7
Gráfico 2. Evolução do número de unidades <i>franchisadas</i> em Portugal entre 2002 e 2012 .....	7
Gráfico 3. Escalão de Investimento .....	8
Gráfico 4. Consumo mundial de café entre 2007 e 2012 .....	38
Gráfico 5. Principais produtores de café a nível mundial no período de 2011 e 2012 .....	39
Gráfico 6. Índice de preços do café entre 2007 e 2012 .....	40
Gráfico 7. Principais fontes de importação no período de 2011 e 2012 .....	42
Gráfico 8. Exportação de café português em volume e valor em 2011 .....	42
Gráfico 9. Evolução do número de colaboradores da Portela Cafés entre 2010 e 2012 .....	57

## Índice de Quadros

Quadro 1. Componentes básicas do <i>franchising</i> .....	9
Quadro 2. Caracterização do <i>franchising</i> de acordo com o critério de atividade .....	18
Quadro 3. Vantagens e desvantagens do <i>franchising</i> na ótica do franchisador .....	19
Quadro 4. Vantagens e desvantagens do <i>franchising</i> na ótica do franchisado .....	19
Quadro 5. Volume e valor das exportações no período de 2011 e 2012 (volume em milhões de sacos de 60 kg; valor em biliões de dólar) .....	40
Quadro 6. Consumo em casa vs consumo fora de casa em 2011 .....	41
Quadro 7. Comparação entre a oferta de outros <i>players</i> e a oferta da Portela Cafés em Portugal .....	46
Quadro 8. Modos de entrada em mercados internacionais .....	75
Quadro 9. Abordagens estratégicas para a expansão geográfica internacional .....	77
Quadro 10. Moderadores da relação precedentes- <i>franchising</i> .....	80
Quadro 11. Moderadores da relação efeitos- <i>franchising</i> .....	81
Quadro 12. Indicadores de estrutura e rentabilidade (financeira e económica) (baseado nas demonstrações financeiras de 2012) .....	90

## 1. Sumário executivo

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

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

Neste contexto, a Portela Cafés é um exemplo paradigmático da vontade de empreender e progredir. Tudo começou no Centro Comercial da Portela, quando Ângelo Marçal decidiu fazer uso do seu *know-how*, derivado da experiência como produtor de café em Angola, e abrir um negócio próprio: a Casa dos Cafés (mais tarde designada Portela Cafés). Porém, a Portela Cafés de hoje tem pouco dos traços antigos. Inicialmente só vendia café em grão. Hoje, labora como negócio de torrefação de café, à retaguarda, mas também como *boutique* de cafés, com diversos produtos complementares (Carvalho, 2011).

No âmbito do estudo foi possível constatar que a Portela Cafés pretende afirmar-se como uma empresa dinâmica e ascendente. Vale a pena salientar um exemplo paradigmático: ao concluir o projeto que sustenta esta dissertação, a empresa concretizou mais um dos objetivos inclusos no seu plano de desenvolvimento estratégico no que concerne à expansão do número de lojas. Aumentou significativamente o espaço de uma loja e abriu outra na região de Lisboa. Portanto, neste momento, o principal desafio da empresa prende-se com a sua estratégia de expansão. A estratégia de crescimento da marca assenta no crescimento orgânico, derivado dos resultados acumulados ao longo dos anos, bem como do correto domínio da curva de experiência. Por outro lado, foram igualmente as várias solicitações do mercado que determinaram a concretização de projetos específicos. Posto isto, é possível concluir que o facto da Portela Cafés crescer paulatinamente indica que o processo decisório é muito cauteloso e assente numa análise de dados que fornece evidências objetivas para a tomada de decisão baseada em factos.

É neste contexto que surge o *franchising*. O *franchising* é um acordo comercial que permite a uma organização (franchisado) vender ou distribuir bens e/ou serviços sob processos já

desenvolvidos por uma marca (franchisador) que, por seu turno, impõe àquele o pagamento de taxas diretas e/ou indiretas (International Franchise Association, 2012; European Franchise Federation, 2008; Código Deontológico Europeu de Franchising, 1991).

Atendendo ao exposto, é possível afirmar que o *franchising*, enquanto ferramenta extremamente útil para diminuir os riscos empresariais, vai ao encontro da política de crescimento da marca. Todavia, resta saber se a empresa possui os elementos necessários para adotar este modelo de expansão e se a sua adoção é suficientemente vantajosa. Deste modo, a presente dissertação tem por objetivo analisar a viabilidade do *franchising* no contexto da Portela Cafés.

Assim, o projeto encontra-se organizado em oito capítulos:

Capítulo 1 – Sumário executivo – apresenta-se a contextualização do tema do projeto e indica-se o seu objetivo, assim como a estrutura global do trabalho.

Capítulo 2 – Definição do contexto do problema – coloca-se a questão de investigação: “**Será o *franchising* uma opção vantajosa para a marca Portela Cafés?**” Esta pergunta serve de ponto de partida para a revisão da literatura e para a definição da metodologia do estudo.

Capítulo 3 – Revisão da literatura – abordam-se os conceitos mais relevantes ao abrigo do tema em análise.

Capítulo 4 – Quadro conceptual – apresentam-se as principais questões que resultam da revisão da literatura e que serão posteriormente analisadas.

Capítulo 5 – Aspetos metodológicos – descreve-se a metodologia seguida, bem como as técnicas de recolha e tratamento de dados/informação utilizadas.

Capítulo 6 – Análise de informação – analisa-se a realidade do mercado cafeeiro (a nível mundial e nacional). Efetua-se ainda um enquadramento geral da Portela Cafés e uma análise dos requisitos para adotar o sistema.

No Capítulo 7 – Dossier de *franchising* – inclui-se, como o nome indica, o caderno de *franchising* com vista à sua aplicação futura pela empresa.

No Capítulo 8 – Conclusão – enunciam-se as principais conclusões e limitações do projeto, sendo também afluídas sugestões para futuras pesquisas.

## 2. Definição do contexto do problema

Dado o ambiente volátil e competitivo do sector empresarial as organizações confrontam-se com a necessidade de expandir a sua rede, visando assegurar uma posição sustentável no mercado. É isto que a Portela Cafés pretende fazer. Para isso, equaciona avançar a curto prazo para outras formas de parceria, tanto a nível nacional como internacional.

A atividade da empresa iniciou-se com quatro colaboradores, todos pertencentes à família Marçal. Hoje, conta com 54 colaboradores, distribuídos pelo escritório e pelos diferentes processos de transformação e distribuição do café. Efetivamente, a Portela Cafés é uma empresa de pequena dimensão, como tantas outras em Portugal, com uma história de muita resiliência e trabalho para vencer os obstáculos. Durante 37 anos cresceu de forma lenta e orgânica, sem recorrer a aquisições, fusões ou alianças estratégicas. Inicialmente apenas vendia café em grão. Hoje, tanto é um negócio de torrefação de café, à retaguarda, como uma *boutique* de cafés, com diversos produtos complementares disponíveis (Carvalho, 2011). Assim, conclui-se que o circuito de distribuição é de um nível (Lindon, *et al.* 2011), pois, exceto a produção de café, a Portela Cafés controla toda a cadeia de valor. Neste contexto, importa referir que a procura de maiores racionalidades económicas e poder de controlo conduziram a dois novos circuitos de distribuição: os sistemas verticais e horizontais de *marketing* (Lindon, *et al.* 2011). É no sistema vertical que o *franchising* se insere.

Os dados revelam que o recurso ao *franchising* aumentou substancialmente nos últimos anos, dado que este é um sistema de distribuição que permite uma rápida difusão da marca, da imagem, dos produtos e da cultura da organização sem que o franchisador efectue investimentos avultados (IIF, 2013). Desta forma, as empresas conseguem, a longo prazo, assegurar as suas vantagens competitivas.

Tendo em conta o exposto acima, e pelas razões já enunciadas, o presente estudo assenta no desenvolvimento de um dossier de *franchising* para a Portela Cafés. Assim, algumas questões se levantam: a atual estrutura da Portela Cafés viabiliza a expansão segundo o modelo de *franchising*? Abrir mais lojas em cadeia poderá banalizar a marca? Por outro lado, a expansão através do *franchising* obriga as organizações a serem mais ambiciosas e a saberem trabalhar em equipa. Estará a Portela Cafés à altura deste desafio?

Portanto, através desta pesquisa pretende-se descobrir se é vantajoso para a Portela Cafés expandir-se através do *franchising*. Em caso afirmativo, saber se está na posse de todos os

elementos necessários para o fazer. Neste sentido, o problema de investigação que este trabalho pretende dar resposta reflete-se na seguinte questão de investigação: “**Será o *franchising* uma opção vantajosa para a marca Portela Cafés?**” Visando fasear os resultados finais, esta questão foi decomposta nos seguintes objetivos de investigação:

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

Objetivo 2: compreender os aspetos inerentes ao sistema de *franchising*;

Objetivo 3: analisar a atividade operacional da Portela Cafés;

Objetivo 4: analisar os elementos necessários à expansão da empresa num contexto de *franchising*.

### 3. Revisão da literatura

#### 3.1. Franchising

##### 3.1.1. Evolução histórica

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

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

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

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

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

os custos das mercadorias vendidas) (Dant, Grünhagen e Windsperger, 2011; Michael, 2010; Porto e Maria, 2003).

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

Assim, as diferenças entre ambos os modelos residem na relação entre o franchisado e o franchisador, bem como na forma de pagamento do franchisado (Dant, Grünhagen e Windsperger, 2011; Michael, 2010; Vilar e Associados, 2008).

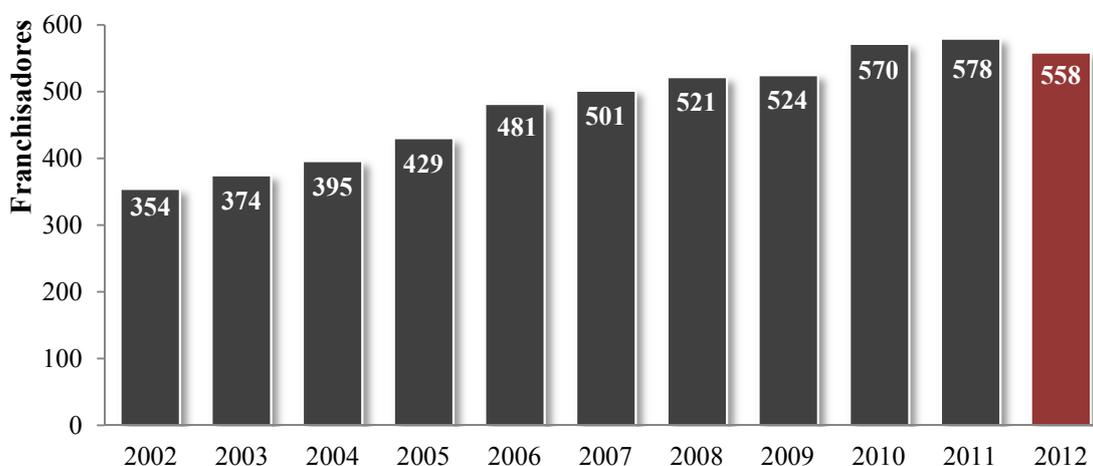
### 3.1.2. Breve nota sobre o mercado português

Em Portugal, o *franchising* teve início nos anos 80, sendo praticamente exclusivo das marcas estrangeiras (Porto e Maria, 2003). Atualmente este sistema é adotado por diversas marcas, vindo a crescer consideravelmente apesar do abrandamento do número de marcas ativas em 2012. Note-se que em 2012 surgiram 42 novas marcas a operar em *franchising* no mercado nacional (IIF, 2013).

Em 2012 o *franchising* era, segundo os dados fornecidos pelo 18º Censo (IIF, 2013), constituído por 558 marcas *franchisadas*, verificando-se desta forma uma diminuição do número de franchisadores (Gráfico 1). Além disso, os dados revelam que há 11 018 unidades em funcionamento (menos 742 que no ano transato). A quebra da tendência de crescimento que se verificou este ano relaciona-se sobretudo com a dificuldade de acesso ao crédito e com as restrições ao consumo.

No que respeita ao volume de negócios, em 2012 o *franchising* foi responsável por uma faturação de aproximadamente cinco milhões de euros (3% do Produto Interno Bruto português). Apesar da descida face a 2011, mantém-se praticamente o mesmo peso no PIB.

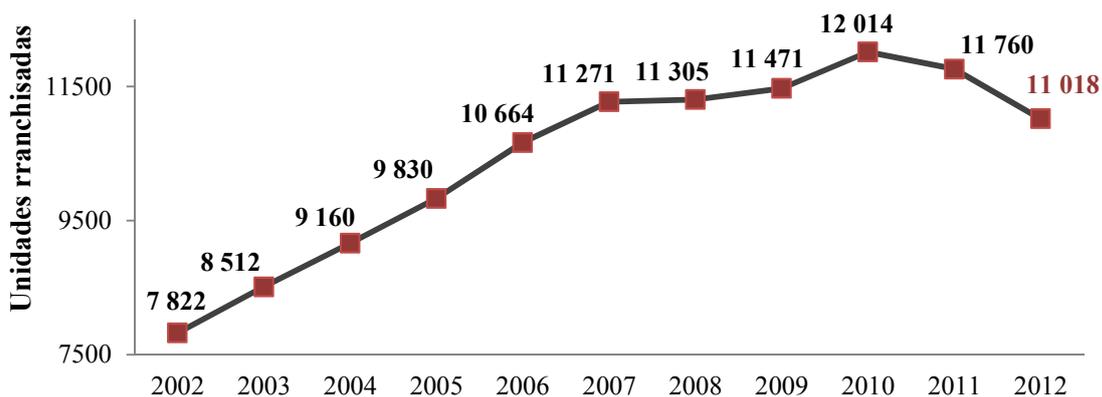
**Gráfico 1. Evolução do número de franchisadores em Portugal entre 2002 e 2012**



Fonte: 18º censo “O franchising em Portugal” do IIF (2013).

Segundo os dados apurados conclui-se ainda que o *franchising* permanece uma importante fonte de emprego, assegurando mais de 64 mil postos de trabalho (cerca de 1,4% do emprego total nacional) (Gráfico 2).

**Gráfico 2. Evolução do número de unidades *franchisadas* em Portugal entre 2002 e 2012**

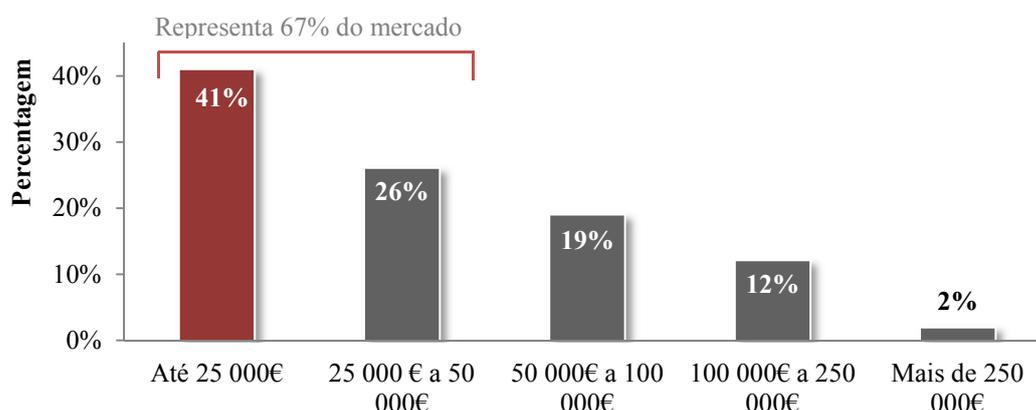


Fonte: 18º censo “O franchising em Portugal” do IIF (2013).

Por outro lado, o investimento é substancialmente maior em marcas que necessitam de uma entrada de capital inferior a 25 mil euros (Gráfico 3). A tendência para as opções de baixo

investimento deve-se ao facto de as organizações reajustarem os seus conceitos de forma a permitir o surgimento de opções adicionais numa vertente *low cost* (IIF, 2013).

**Gráfico 3. Escalão de Investimento**



Fonte: 18º censo “O *franchising* em Portugal” do IIF (2013).

Relativamente à distribuição das marcas por sector, em Portugal, o *franchising* está presente em mais de 70 sectores de atividade, especialmente no sector terciário, que representa 57% do mercado. Esta realidade deve-se não só à crescente procura de serviços especializados por parte do mercado mas também ao facto de este sector concentrar os investimentos mais baixos. Além destes aspetos note-se que o perfil dos investidores frui de um carácter empreendedor, mais orientado para este género de negócio (IIF, 2013). Esta situação verifica-se não só em Portugal mas em vários outros países. Com efeito, segundo Michael (2010), o *franchising* possui, a nível global, uma presença notória no sector terciário.

### 3.1.3. Conceito

Definir *franchising* não é simples, dado que não existe uma tipificação deste sistema nas legislações dos vários países europeus (Kerkovic, 2010). Por outro lado, cada contrato de *franchising* apresenta especificidades e necessidades próprias, sendo difícil agregar sob um conceito comum as características deste género de negócio (este assunto é desenvolvido na subsecção 3.1.5.). Assim, neste trabalho, o conceito de *franchising* basear-se-á nas definições fornecidas por organismos estrangeiros destinados a esta atividade.

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

Em conformidade com a European Franchise Federation (2008), a rede de *franchising* é constituída por cinco componentes básicas (Quadro 1).

### Quadro 1. Componentes básicas do *franchising*

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

Fonte: European Franchise Federation (2008).

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

De acordo com o Código Deontológico Europeu de Franchising (1991), o *franchising* é um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, cuja pedra angular assume a forma de uma colaboração próxima e continuada entre empresas jurídica e financeiramente distintas e independentes - o franchisador e seus franchisados. Neste sistema,

o franchisador atribui aos franchisados o direito de explorar uma empresa baseada no seu conceito, impondo-lhes a obrigação de que esta seja gerida respeitando a matriz pré-definida. Assim, mediante uma recompensa financeira direta e/ou indireta, assiste aos franchisados o direito de usar a insígnia e/ou a denominação comercial dos produtos e/ou serviços do franchisador, bem como o seu *know-how*, metodologias comerciais e técnicas, procedimentos e outros direitos de propriedade industrial e/ou intelectual. Importa ainda referir que durante a vigência de um contrato de *franchising* os franchisados devem receber apoio por meio de uma prestação contínua de assistência comercial e técnica.

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

#### 3.1.4. Elementos-chave

##### 3.1.4.1. Franchisador

Em conformidade com Barbour (2010) e o Código de Deontologia Europeu (1991), o franchisador é o fundador de uma rede franchisada. Nesse sentido, é seu dever assegurar a imortalidade do sistema (Figura 1). Para tal, este Código realça a importância da experiência que o franchisador possui no sector em que está inserido, ou seja, da exploração do conceito empresarial durante um período de tempo razoável e a implementação de, pelo menos, uma unidade piloto. Verificar a viabilidade do modelo a franchisar, formar novos franchisados e experimentar novos produtos ou sistemas de gestão constituem alguns dos objetivos da unidade piloto (Porto e Maria, 2003).

**Figura 1. Principais responsabilidades do franchisador**



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

Barbour (2010) e Vilar e Associados (2008) referem que, a par do referido anteriormente, é também importante o *know-how* acumulado do franchisador, a estrutura organizacional, o poder da marca, a relação do franchisador com os franchisados (este assunto é desenvolvido na subsecção 3.2.) e a capacidade de gestão do franchisador (Barbour, 2010; Vilar e Associados, 2008). Note-se que a capacidade de gestão do franchisador reflete-se na materialização da estratégia e, conseqüentemente, na rentabilidade do negócio.

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

Relativamente à estrutura organizacional, a literatura não faz referência ao modelo ideal para uma rede de *franchising*, salientando apenas a importância da estrutura organizacional no que se refere às necessidades dos franchisados, nomeadamente ao nível da formação e do apoio contínuo (International Franchise Association, 2012; Bennett, Frazer e Weaven, 2010; Vincent, 2009; Vilar e Associados, 2008). A estrutura depende igualmente do tipo de negócio. Um *franchising* de produtos que vende sobretudo para as lojas da rede terá uma estrutura distinta de um *franchising* de serviços, em que a diferenciação reside sobretudo no *know-how*, sendo imperativo, por conseguinte, implementar uma estrutura mais eficaz de apoio à loja, incluindo elementos como visitas permanentes e formação contínua (Porto e Maria, 2003).

O *know-how*, já mencionado, é fruto da experiência do franchisador. Aliás, segundo Vilar e Associados (2008), o *know-how* é o elemento-chave do contrato de *franchising*, sendo o fator que diferencia o conceito de um negócio relativamente à concorrência. Neste sentido, o Código Deontológico Europeu de Franchising (1991, 3) define *know-how* como “...um conjunto de conhecimentos práticos não patenteados, decorrentes da experiência do franchisador e por ele testado, que é Secreto, Substancial e Identificado.”

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

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

Dada a padronização verificada nas redes de *franchising*, importa fazer um breve parênteses para suscitar a importância da marca do franchisador neste contexto. Para uma rede de *franchising*, a marca representa mais do que um nome, termo, símbolo ou qualquer outro elemento distintivo. É através desta que a rede de *franchising* comunica com o consumidor, sendo portanto o seu principal ativo (Michael, 2010; European Franchise Federation, 2008; Doyle, 2000). O que leva um consumidor a querer usufruir de um dado produto e/ou serviço é o que este interpreta da mensagem transmitida pela marca (i.e., atributos, benefícios, valores e personalidade) e não o franchisado responsável pela loja, salvo exceções (Vilar e Associados, 2008). Logo, a marca é o factor diferenciador. Como tal, deve estar bem consolidada no mercado (i.e. a marca de uma rede atinge o ponto máximo quando o grau de consistência é de tal forma homogêneo que permite ao consumidor reconhecê-la e saber o que vai encontrar, esteja ele onde estiver) (Lindon, *et al.* 2011; Doyle 2000). Note-se que neste modelo não há espaço para iniciativas individuais dos franchisados, já que uma iniciativa mal conseguida põe em causa o funcionamento de todas as lojas franchisadas. Assim, o controlo da atividade é igualmente importante.

Por controlo entende-se a supervisão realizada pelo franchisador às orientações sobre a política da marca, sob pena do franchisado desvirtuar o conceito da rede de *franchising* (Vilar e Associados, 2008). Uma das formas de controlo mais conhecida é o “Cliente Incógnito” (Anexo 4).

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

Portanto, com retorno ao exposto acima é possível verificar que nem todos os negócios são passíveis de serem franchisados. O sucesso de uma rede *franchisada* depende das capacidades do franchisador em motivar o franchisado, bem como, dos elementos próprios da atividade. No fundo, não basta apenas ter história ou um conceito de negócio comprovado ou *know-how*. É importante que o franchisador reúna diversos elementos, a saber: conceito empresarial completo e comprovado, *know-how*, marca, estrutura organizacional, rentabilidade comprovada e estratégia futura e planos de expansão.

### 3.1.4.2. Franchisado

O franchisado é o agente económico a quem a concessão é entregue. Logo, deve reunir esforços para promover a sua unidade, sem nunca sensibilizar a reputação e a identidade da rede de *franchising*. É obrigação do franchisado disponibilizar ao franchisador, a qualquer momento, dados operacionais da sua unidade. É exigido ainda estrito sigilo quanto ao *know-how* do negócio, quer durante o período temporal em que está sob o contrato de *franchise* ou após a cessação deste (Código Deontológico Europeu de Franchising, 1991) (Figura 2).

**Figura 2. Principais responsabilidades do franchisado**



Fonte: elaboração própria.

### 3.1.4.3. Contrato

Como referido anteriormente, por não possuir uma regulamentação legal própria, o *franchising* afigura-se um contrato juridicamente atípico. Para salvaguardar o seu êxito, o contrato deverá detalhar os termos da relação existente entre as partes do *franchising*. Note-se que os elementos que as partes entendam necessário constar no contrato deverão respeitar o Direito Comunitário (Regulamento (CE) n.º2790/99, da Comissão, de 22 de Dezembro), o Direito Nacional e o Código de Deontologia (Vilar e Associados, 2008; Porto e Maria, 2003).

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

- Os direitos e as obrigações do franchisador;
- Os direitos e as obrigações do franchisado;
- Os bens e/ou serviços prestados ao franchisado;
- As condições financeiras do franchisado;
- A duração do contrato, que deve permitir ao franchisado a amortização dos investimentos iniciais e específicos do *franchising*;
- As condições de renovação do contrato;

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

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

### 3.1.5. Tipos de *Franchising*

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

#### 3.1.5.1. Critério de relação franchisador-franchisado

Para classificar o *franchising* com base neste critério, importa descrever as formas de hierarquização existentes entre franchisador e franchisado, a partir da componente geográfica. Assim, existem quatro tipos de contrato: *franchising* direto (“*direct franchising*”) (Tomzack,

2003; Preble e Hoffman, 2006), *area development*, *master franchise* e *area representation* (Zeidman e Ainsley, 2011; Kerkovic, 2010; Vilar e Associados, 2008; Lowell, 2007; Porto e Maria, 2003).

Exceto o *franchising* direto, as formas de hierarquização anteriormente referidas dizem respeito a franchisados que detêm mais do que uma unidade no mesmo sistema de *franchise* (“*multi-unit*”).

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

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

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

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

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

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

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

### 3.1.5.2. Critério de atividade

No âmbito deste critério podemos classificar o sistema de *franchising* segundo um critério de matriz jurídica. Assim, resultam três modalidades: *franchising* de distribuição, *franchising* de serviços e *franchising* industrial ou de produção (Vilar e Associados, 2008) (Quadro 2).

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

### 3.1.5.3. Critério de localização

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

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

### 3.1.6. Vantagens e desvantagens

Apesar das inúmeras vantagens inerentes ao *franchising* é essencial que o franchisador e o franchisado analisem também os riscos e as desvantagens (Quadro 3 e 4).

Quadro 2. Caracterização do *franchising* de acordo com o critério de atividade

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

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

**Quadro 3. Vantagens e desvantagens do *franchising* na ótica do franchisador**

Vantagens	Desvantagens
Maximização das economias de escala;	Rescisão contratual sem justa causa;
Redução das estruturas e dos gastos com o pessoal;	Desejo de independência por parte do franchisado;
Expansão rápida e de menor investimento;	Menor capacidade de imposição;
Fidelização do canal;	Fraca compatibilização do <i>franchising</i> com outros modos de distribuição;
Motivação do franchisado;	Menor rentabilidade por unidade;
Cobertura mais vasta do mercado;	Maior risco de danificar o prestígio da marca;
Foco, por parte do franchisador, nas questões estratégicas aos invés das questões operacionais.	Veracidade da declaração de volume de negócio apresentado pelos franchisados.

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

**Quadro 4. Vantagens e desvantagens do *franchising* na ótica do franchisado**

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

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

## 3.1.7. Processo de internacionalização

Se é verdade que a globalização veio complicar a sobrevivência das organizações, não é menos verdade que também conduziu, por exemplo, à criação de novas redes de comunicação e de transporte que, por sua vez, contribuíram para novas oportunidades, das quais só os melhores e mais atentos conseguem beneficiar. Muitas destas oportunidades emergiram noutros mercados, exigindo um esforço extra das organizações.

Na prática, a internacionalização de uma empresa verifica-se quando esta realiza uma ou várias transações com outras empresas ou pessoas singulares de outros países (Beamish, *et al.*

1999). No entanto, para que a internacionalização seja exequível, as empresas têm, à partida, que tomar duas decisões absolutamente fulcrais: para onde se internacionalizar e como o fazer.

Segundo Root (1994), o processo de expansão pode assumir diversas formas, já que depende das especificidades de cada país e do modo como a organização procura posicionar-se e acrescentar valor à empresa no mercado. Ainda segundo este autor, as organizações podem internacionalizar-se ingressando nos mercados-alvo por via das seguintes estratégias: (i) entrada através da exportação, (ii) entrada contratual e (iii) entrada através do investimento. Por outro lado, Freire (2000) sugere outras três vias de internacionalização: (i) transações, (ii) investimento direto e (iii) projetos (Anexo 1).

De notar que a internacionalização através da exportação, defendida por Root (1994), não inclui o serviço, porquanto é um produto caracterizado pela sua intangibilidade, logo, não passível de ser exportado. Não obstante, para Freire (2000) a internacionalização através das transações engloba não só os produtos tangíveis mas também os serviços.

No âmbito desta dissertação importa apenas aprofundar a internacionalização das organizações com recurso às transações, onde está inserido o *franchising*.

O processo de expansão com recurso ao *franchising* foi fortemente estimulado por diversos fatores: por um lado, a experiência acumulada pelo franchisador (as competências e vantagens competitivas já desenvolvidas no mercado nacional), por outro, a deslocação dos clientes para outros mercados (prática comum em empresas de serviço) e, finalmente, a saturação do mercado com a consequente redução dos lucros (Baena, 2012; Preble e Hoffman, 2006; Porto e Maria, 2003).

Cheng, *et al.* (2007) criaram um modelo de desenvolvimento do sistema de *franchising* segundo o qual a atividade do franchisador evolui de acordo com as cinco fases seguintes: (i) criação do conceito do negócio, (ii) desenvolvimento do *franchising* a nível nacional, (iii) iniciação do processo de internacionalização (fase experimental em mercados circunjacentes), (iv) aposta na intensa expansão internacional e (v) maturidade da rede de *franchising* no mercado externo.

Atendendo ao supra referido podemos concluir que, à medida que os franchisadores progridem no mercado local, os seus procedimentos são igualmente aperfeiçoados, o que, por consequência, fomentará o desejo de se expandirem para mercados internacionais. Para

Caffey (2013) e Tomzack (2003), as redes de *franchising* só deverão deslocar-se para novos mercados após atingirem os objetivos propostos para o mercado nacional. Ainda assim, Hartnett e Rogers (2011) sugerem que as organizações que almejem internacionalizar-se devem considerar os aspetos inerentes ao processo (Anexo 2).

Zeidman e Ainsley (2011) afirmam que há 15 anos só os gigantes do *franchising* (i.e. Subway) se encontravam envolvidos em grandes projetos de internacionalização. Estes projetos nasciam do interesse de pessoas externas à rede, que desejavam explorar a marca no seu país de residência mas elaboravam os projetos de forma pouco minuciosa. No entanto, ao longo do tempo verificou-se um aumento das opções de internacionalização, pelo que as organizações sentiram o apelo da entrada em novos mercados de uma forma mais estruturada e sustentada em estudos de mercado mais apurados e realistas.

Geralmente, o estudo de mercado abrange três modelos de análise: 1) o impacto da expansão internacional na rede de *franchising*; 2) a disponibilidade de recursos financeiros e humanos e 3) o retorno a curto e a longo prazo (Zeidman e Ainsley, 2011).

Além da elaboração destas análises, os franchisadores consideram também as exigências próprias de cada mercado para manter os padrões de qualidade alcançados no mercado nacional (mercado em que a empresa iniciou a atividade) (Vilar e Associados, 2008). Entre as limitações externas destacam-se a proximidade geográfica, as associações profissionais de *franchising*, o sistema legal vigente e as diferenças linguísticas e culturais (Vilar e Associados, 2008; Tomzack, 2003). Especificamente para os países emergentes, Baena (2012) sugere que os seguintes factores são determinantes na sua escolha: a eficiência da execução dos contratos, o Produto Interno Bruto (PIB), a aversão à incerteza, o individualismo, o empreendedorismo, a estabilidade política e um baixo grau de corrupção.

A proximidade cultural (i.e., gostos, hábitos e preferências) revela-se um critério particularmente importante para a seleção dos mercados internacionais, dado que as lojas franchisadas seguem procedimentos-padrão. Assim, para maximizar o potencial de sucesso da marca num novo mercado deverá ter-se em consideração a cultura do país recetor aquando da adaptação dos produtos e/ou serviços à sua realidade. No entanto, este esforço de adaptação deverá respeitar as rotinas pré-estabelecidas e o conceito que rege a marca, assegurando a harmonização de procedimentos (McEntire, 2011). Por exemplo, na Índia a McDonald's disponibiliza menus que seguem as características da marca, embora introduza uma

especificidade: toda a gama de hambúrgueres é vegetariana, uma vez que neste país as vacas são consideradas sagradas.

A necessidade de adequar o sistema de *franchising* às características próprias de cada mercado motivou o desenvolvimento de três modelos de estrutura visando a internacionalização da rede. O *franchising* direto, o *master franchising* e o *area development* constituem as estratégias genéricas de internacionalização existentes para as redes de *franchising* (este assunto é desenvolvido na subsecção 3.1.5.1.) (Kerkovic, 2010; Vilar e Associados, 2008; Lowell, 2007; Preble e Hoffman, 2006; Porto e Maria, 2003). Todavia, Preble e Hoffman (2006) sugerem que estas estratégias são adotadas quando a organização já sabe para que países se expandir, ultrapassando a formulação das questões “expandir para que países?”, “quando?” e “como?”. Assim, o estudo efetuado por estes autores teve como principal objetivo criar um modelo que descrevesse as estratégias globais do *franchising*, ou seja, uma visão mais ampla das opções estratégicas do franchisador.

Para a elaboração do modelo foram analisadas as condições do mercado (crescimento rápido, complexo ou competitivo), a experiência do franchisador e a semelhança do mercado externo relativamente ao interno. Posteriormente, e de acordo com a ligação entre estas variáveis, Preble e Hoffman (2006) sugerem que os franchisadores podem implementar três abordagens estratégicas visando a expansão geográfica, a saber: i) estratégias de antecipação de entrada (“*First- and Early-Mover Strategies*”), ii) estratégias de aproximação por plataforma (“*Platform Strategies*”) e iii) estratégias de aproximação por conversão (“*Conversion Strategies*”).

Em suma, as empresas que equacionem internacionalizar-se por via do *franchising* deverão antes compreender em que fase de desenvolvimento está a sua atividade. Para Caffey (2013) e Tomzack (2003), os franchisadores deveriam expandir-se a nível internacional depois de atingirem o estado de maturidade no mercado nacional e, regra geral, é o que se sucede (Cheng, *et al.* 2007). Deste modo, conseguem ultrapassar mais facilmente as limitações externas, designadamente a proximidade geográfica, o sistema legal vigente e as diferenças linguísticas e culturais. Ainda assim, para adequar verdadeiramente o sistema de *franchising* às características próprias de cada mercado, a estratégia assume um papel importante.

### 3.2. Relação franchisador-franchisado

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

#### 3.2.1. Fases da relação franchisador-franchisado

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

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

É na fase de recrutamento que ocorre o primeiro contacto entre o franchisador e o eventual franchisado. Nesta etapa, o diálogo é o elemento predominante, porquanto ambas as partes pretendem dar a conhecer os seus atributos e ambições, para posteriormente desenvolverem um vínculo de confiança. O franchisador realça o seu modelo de negócio e a estrutura comunicacional, transmite os objetivos, a missão e a visão do sistema de *franchise*, numa tentativa de conquistar o interesse do potencial franchisado (Meek, *et al.* 2011; Vincent, 2009). Assim, caso se verifique uma convergência entre o que o franchisador tem para oferecer e o que o franchisado procura a parceria segue para a fase seguinte, o crescimento.

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

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

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

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

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

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

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

### 3.3. Elementos contextuais do *franchising*

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

#### 3.3.1. Precedentes do *franchising*

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

##### 3.3.1.1. Teoria da Escassez de Recursos

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

Contudo, esta teoria sugere que após as economias de escala serem atingidas, a vontade do franchisador permanecer alocado a um sistema de *franchise* diminui, indicando que o

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

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

#### 3.3.1.2. Teoria da Agência

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

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

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

O papel do agente pode ser interpretado pelo franchisado ou por um gestor assalariado. No entanto, o franchisado recebe especial atenção, pois, ao contrário do gestor assalariado, que vê retribuído o seu empenho através da atribuição de um bónus, as suas receitas derivam essencialmente do esforço que emprega na sua unidade. Desta forma, o franchisado não requer um elevado grau de monitorização, pois os seus objetivos vão ao encontro dos do franchisador. Esses objetivos são a maximização do lucro do *outlet*, a satisfação do cliente e a contínua melhoria da qualidade dos produtos e serviços (Gillis e Castrogiovanni, 2012; Rubin, 1978). Isto significa que o empenho do franchisado é movido pelos resultados que pretende obter. Logo, é expectável que se sinta mais motivado do que o gestor assalariado e assuma as suas responsabilidades com maior afinco (Gillis e Castrogiovanni, 2012; Watson e Johnson, 2010).

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

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

### 3.3.1.3. Estudos Recentes

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

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

Para Combs, Michael e Castrogiovanni (2009), as pressões mimética e normativa influem a preferência das organizações pelo *franchising*. Desta forma, importa mencionar no que cada pressão consiste. A pressão normativa indica que a conduta de uma organização é fortemente influenciada pelos preceitos e valores dos colaboradores. Por seu turno, a pressão mimética refere-se às praticas de outras organizações consideradas análogas, o que significa que em momentos de incerteza as empresas tomam decisões com base nas práticas adotadas por organizações similares.

Ainda no âmbito da tomada de decisão a teoria dos direitos da propriedade assume um papel importante, já que no *franchising* a marca é partilhada pelo franchisador e pelo francheado. Por conseguinte, os direitos de que ambos usufruem devem ser seguidos com afinco, caso contrário estará em causa o valor da marca. No entanto, devido à intangibilidade dos ativos os contratos são incompletos, não englobando, assim, todos os direitos referentes ao franchisador e ao francheado (Windsperger e Dant, 2006). Segundo estes autores numa rede de franchising os ativos intangíveis do franchisador podem, por vezes, assumir maior relevância para a obtenção de lucro do que os ativos do francheado. Contudo, os mesmos autores referem que a situação contrária também é passível de ocorrer. Neste sentido, a teoria dos direitos de propriedade sugere que sempre que os ativos intangíveis do franchisador possuírem maior relevância este deve fomentar os investimentos necessários. O contrário também é verdade - sempre que os ativos intangíveis do francheado ascenderem a uma posição mais significativa deverá este deter mais poder na tomada de decisão. Posto isto, podemos concluir que as premissas apresentadas pela teoria dos direitos de propriedade têm como principal intuito a

atribuição do poder de decisão ao agente económico com maior capacidade para orientar uma área específica. Além disso, permite inferir que a experiência e o conhecimento do franchisado são fatores determinantes para a sua permanência no sistema, mesmo quando o franchisador obtém os recursos financeiros necessários à expansão. Esta situação ocorre porque estes ativos são intangíveis e, como tal, não passíveis de serem incluídos no contrato.

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

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

No que respeita à aprendizagem organizacional, isto é, a forma como as organizações adquirem conhecimento e o transferem para as suas lojas, Sorenson e Sørensen (2001) afirmam que este processo é influenciado pela estrutura da rede. Segundo um estudo efetuado

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

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

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

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

#### 3.3.1.4. Moderadores da relação precedentes-*franchising*

São vários os fatores que concorrem para moderar a veemência da relação precedentes-*franchising*, designadamente a gestão da propriedade, aprendizagem do franchisador,

objetivos do franchisador e localização geográfica – conforme se sintetiza no Quadro 10 (Anexo 5).

### 3.3.2. Efeitos do *franchising*

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

#### 3.3.2.1. Ótica do franchisado

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

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

De referir ainda que, segundo Watson e Johnson, (2010), a qualidade da liderança do franchisador, a par da eficácia da comunicação franchisado-franchisador, influencia significativamente a satisfação do franchisado, pois ambas as características conduzem a uma parceria baseada na confiança e no compromisso. Porém, o mesmo autor verificou que o lucro do *outlet* revela ser o fator decisivo para a satisfação do franchisado.

#### 3.3.2.2. Ótica do franchisador

Segundo Combs *et al.* (2011) o *franchising* proporciona crescimento e maior probabilidade de sobrevivência ao franchisador, podendo contudo suscitar no franchisado uma elevada propensão para o *free riding*. Os autores sublinham igualmente a importância da orientação conferida à parceria franchisador-franchisado (“*relational governance*”), bem como a

relevância determinante de uma boa performance financeira. A capacidade de negociação sindical (“*union bargaining*”) também é referida.

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

Atendendo ao exposto, um estudo realizado por Kidwell, Nygaard e Silkoset (2007) revelou que o *free riding* é instigado pela centralização do poder de decisão no franchisador. Deste modo, é possível concluir que esta não é a melhor abordagem, mas sim a criação de uma parceria que permita ao franchisado usufruir de alguma autonomia, dado que possui maior visibilidade sobre a procura (Vincent, 2009).

Ainda neste contexto, Cochet, Dormann e Ehrmann (2008) afirmam que é através da parceria franchisador-franchisado que deve ser delegado o poder de decisão ao último. Logo, é fundamental perceber a forma como a parceria é orientada, se maioritariamente por confiança ou através de normas jurídicas (i.e., se o nível de confiança existente entre as partes for elevado, a parceria será pouco orientada pelo Direito).

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

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

### 3.3.2.3. Moderadores da relação efeitos-*franchising*

O sucesso do *franchising* depende de um conjunto de vários fatores, designadamente a teoria da contingência, os custos de agência, a estratégia da cadeia, a competição local, o *design* do contrato e a teoria *signaling* – conforme se sintetiza no Quadro 11 (Anexo 6).

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

Devido ao *free-riding* os franchisadores tendem a centralizar em si todo o poder de decisão. Apesar do franchisador ser responsável pela imortalidade do sistema, note-se que é o franchisado quem possui maior visibilidade sobre a procura, pelo facto de estar mais próximo dos consumidores. Assim, sempre que o franchisado ascender a uma posição mais significativa deverá este deter mais poder na tomada de decisão. Neste contexto, importa ainda salientar a relevância das lojas franchisadas e não franchisadas nas redes de *franchising*.

As lojas franchisadas prestam conhecimento sobre o mercado local. Por outro lado, proporcionam uma aprendizagem baseada na experimentação, uma vez que são os franchisados a explorar novas rotinas e ideias. Contudo, o conhecimento adquirido pelos franchisados é mais facilmente difundido nas unidades não franchisadas, visto que têm por hábito questionar as mudanças e colocar entraves à sua implementação. Logo, as redes de *franchising* devem ser compostas tanto por lojas próprias como franchisadas.

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

## 4. Quadro conceptual

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

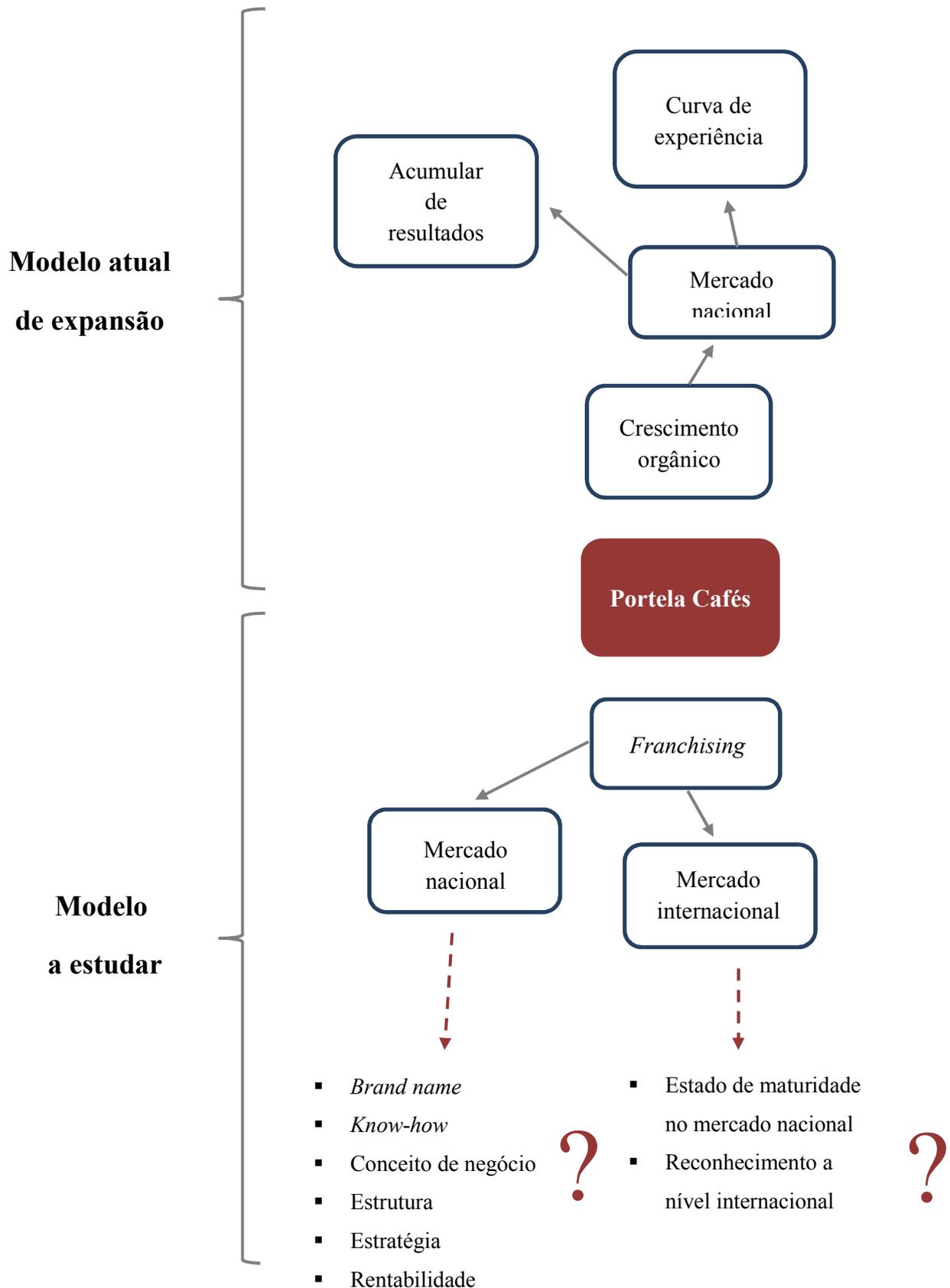
Como referimos na contextualização do problema, a Portela Cafés pretende expandir-se. No entanto, a sua estratégia de crescimento tem por base os recursos gerados internamente. Por consequência, o seu crescimento dá-se de forma mais lenta. Neste sentido, pensou-se no *franchising* como difusor da marca, imagem, produtos e cultura da Portela Cafés.

Em geral, as empresas recorrem ao *franchising* por duas grandes ordens de razões: financeira e de *marketing*. Segundo uma perspetiva financeira este sistema de distribuição traria à Portela Cafés vantagens associadas ao capital necessário para se expandir. Do ponto de vista do *marketing*, o *franchising* concorreria para aumentar a notoriedade da marca, a qualidade dos serviços prestados, o grau de penetração comercial e todas as outras vantagens inerentes à conquista de novos clientes. Posto isto, este projeto visa criar um dossier de *franchising* para a Portela Cafés.

Contudo, para que este sistema se revele vantajoso é crucial que a Portela Cafés desenvolva uma estratégia sólida. Deste modo, para evitar o lançamento prematuro do *franchising* foram delineadas as seguintes questões (sintetizadas na figura 3):

- A Portela Cafés deverá expandir-se a nível nacional e/ou internacional? Como?
- A Portela Cafés tem *brand name* e *know-how* acumulados suficientes para atrair possíveis franquisados?
- O conceito de negócio da empresa é completo e comprovado?
- A estratégia encontra-se definida para múltiplas lojas de tal forma que possa repercutir-se o negócio?
- A formação e o apoio contínuos aos franquisados perfazem duas das principais responsabilidades do franchisador. Neste sentido, como planeia a Portela Cafés ministrar essas formações? A empresa tem capacidade para acompanhar os franquisados sempre que necessário?
- Estará a empresa disposta a profissionalizar a sua estrutura?
- Que variáveis caracterizarão o *franchising* da marca?
- O negócio dá provas de rentabilidade?

Figura 3. Representação sintetizada do modelo atual e do modelo a estudar



Fonte: elaboração própria.

## 5. Aspetos metodológicos

A ideia para o desenvolvimento deste tema partiu do interesse desenvolvido pela Portela Cafés, na sequência de várias notícias recentemente publicadas sobre a empresa. Pelo que já foi descrito na contextualização do problema, a empresa em estudo equaciona avançar para outras formas de parceria. Neste contexto, considerou-se interessante e pertinente as vantagens, bem como os desafios, que o *franchising* pode trazer a esta empresa familiar, especialmente pelo facto da mesma se ter auto-desenvolvido. Além disso, a situação que o país e todo o tecido empresarial atravessam incentiva a este tipo de expansão.

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

O primeiro passo no sentido da concretização deste projeto deu-se com o pedido de colaboração com a Portela Cafés. Após uma breve conversa informal foi possível compreender que já há algum tempo a empresa equaciona expandir-se através do *franchising*, embora algumas inquietações atrasem a sua implementação. Assim, numa primeira fase identificou-se a problemática da empresa. De seguida, efetuou-se um levantamento teórico referente ao *franchising*, através do qual se pretende essencialmente conhecer a realidade deste modelo no mercado português, bem como as suas componentes básicas, tipologia, efeitos e os motivos que levam as empresas a escolhê-lo.

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

Com base nos dados recolhidos elaborou-se o capítulo 6 – Análise de informação – que está dividido em três subsecções. A primeira subsecção refere-se ao mercado cafeeiro e tem por base os dados recolhidos junto de entidades como a Organização Internacional do Café, European Coffee Federation e Instituto Nacional de Estatística (i.e. pesquisa documental). Seguidamente procedeu-se ao enquadramento geral da empresa. Para compreender minimamente o funcionamento da empresa foi necessário realizar duas entrevistas, proceder à

análise documental e à observação direta. As entrevistas foram efetuadas à Dr<sup>a</sup> Sónia Marçal e ao Sr<sup>o</sup> Jorge Marçal, tendo por base um guião previamente delineado (Anexo 8). No entanto, as entrevistas foram flexíveis, na medida em que se abordaram questões não previstas no guião. Deste modo, foi possível aprofundar algumas questões que surgiram durante a entrevista. Por outro lado, a pesquisa documental foi realizada por meio de dados cedidos pela Dr<sup>a</sup> Sónia Marçal, dizendo respeito ao Balanço, Demonstração de Resultados e dossier de *franchising*, bem como, dados recolhidos junto de notícias publicadas sobre a empresa. A observação direta nas diversas lojas da empresa, principalmente na loja situada no Centro Comercial Colombo (*flagship store* da marca), permitiu obter informação sobre o mesmo facto com outro ponto de vista.

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

Seguidamente, de acordo com o diagnóstico efetuado e em comparação com a revisão da literatura, realizou-se na terceira subsecção uma análise crítica dos dados recolhidos, com o intuito de perceber se a Portela Cafés possui os requisitos necessários à adoção deste modelo. Nesta análise foram estudados os seguintes elementos-base do *franchising*:

- Conceito;
- *Know-how*;
- Marca;
- Estrutura organizacional;
- Planos de expansão;
- Rentabilidade.

Por fim, foi elaborado o dossier de *franchising* com base nesta análise e na informação recolhida. Importa ainda referir que em um dos capítulos do dossier de *franchising* está presente uma parte estratégica, a análise externa, que permite perceber qual é a posição estratégica que a empresa detém no momento (Carvalho e Filipe, 2010).

## 6. Análise da informação

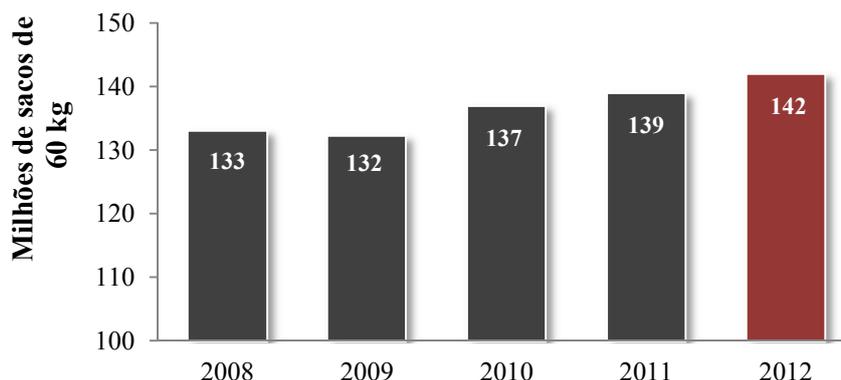
### 6.1. Mercado cafeeiro

#### 6.1.1. A nível mundial

No comércio internacional, o café revela ser um dos produtos básicos mais importantes. Com efeito, a seguir ao petróleo é a mercadoria mais negociada no mundo (European Coffee Federation, 2006). Por conseguinte, o processo de produção, transformação e comercialização do café gera mais de 26 milhões de empregos em todo o mundo (Organização Internacional do Café, 2013).

Com o apoio da Organização Internacional do Café (OIC), principal organização intergovernamental ao serviço deste produto, os vários países têm vindo a implementar políticas que visam promover a qualidade e o consumo do café. De facto, o consumo de café tem vindo a aumentar de forma gradual nos últimos cinco anos, à exceção de 2009 (Gráfico 4). Os dados mais recentes da OIC revelam que o consumo mundial de café no ano de colheita 2012/2013 deverá atingir os 142 milhões de sacos de 60 quilogramas.

Gráfico 4. Consumo mundial de café entre 2007 e 2012

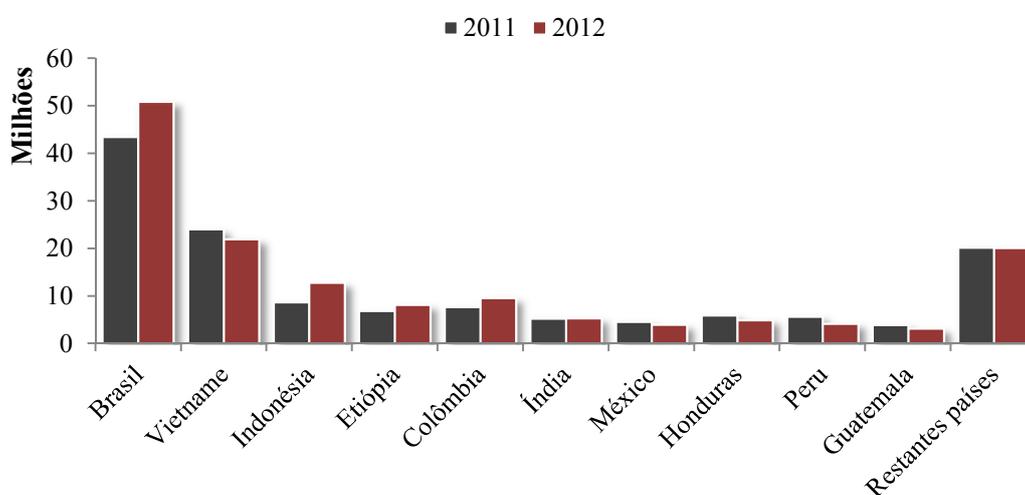


Fonte: elaborada a partir dos dados da Organização Internacional do Café (2013).

Os países que consomem mais café são os EUA, seguidos da Alemanha e do Japão. No entanto, os países europeus são os maiores consumidores de café *per capita*, dado que existe uma forte tradição no seu consumo (Organização Internacional do Café, 2012).

No que respeita à produção mundial de café, os dados da OIC sugerem que a produção relativamente à temporada 2012/2013 já atingiu os 144.611.000 milhões de sacos de 60 quilogramas, verificando-se assim um aumento de 7,8%, comparativamente ao período homólogo (Gráfico 5). Por outro lado, os dados revelam que o Brasil é o principal responsável pela produção mundial de café (representa cerca de um terço da produção total).

**Gráfico 5. Principais produtores de café a nível mundial no período de 2011 e 2012**



Fonte: elaborada a partir dos dados da Organização Internacional do Café (2013).

De referir ainda que, segundo os dados mais recentes da OIC, o volume das exportações do ano civil de 2012 é provisoriamente estimado em 113 milhões de sacos de 60 quilogramas. Em termos monetários, estima-se que as exportações relativas ao ano de colheita 2012/2013 sofram um decréscimo na ordem dos 9,6% (Quadro 5). Este decréscimo deve-se a uma flutuação nos preços do café.

Esta flutuação é gerada pelo facto de a produção do café ser incerta, já que depende das condições climáticas, doenças, oferta, procura, entre outros fatores. Por outro lado, a produção reage tardiamente às mudanças de preço, pois as plantações demoram anos a atingir o rendimento máximo. Assim, se o ano de colheita for bom e a oferta exceder a procura, os preços serão mais baixos. Consequentemente o nível produtivo irá cair e a procura excederá a

oferta. Quando esta situação se verifica, os preços aumentam e os produtores voltam a produzir mais, o que desencadeará um excesso de oferta (European Coffee Federation, 2006)

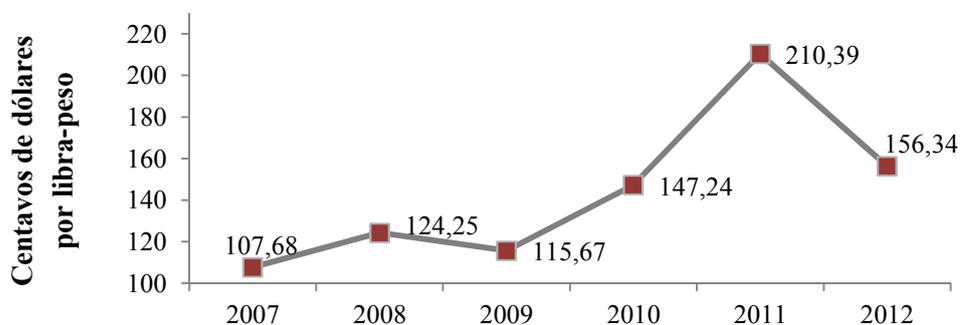
**Quadro 5. Volume e valor das exportações no período de 2011 e 2012 (volume em milhões de sacos de 60 kg; valor em biliões de dólar)**

	Volume			Valor		
	2011	2012	Variação (%)	2011	2012	Variação (%)
<b>Total</b>	<b>104,6</b>	<b>113,1</b>	<b>8,2%</b>	<b>24,9</b>	<b>22,5</b>	<b>-9,6%</b>

Fonte: elaborado a partir dos dados da Organização Internacional do Café (2013).

Durante o final dos anos 90 a oferta superou em muito a procura do café, gerando uma crise no sector. Após a crise verificou-se uma ligeira recuperação e o preço indicativo composto da OIC manteve-se entre 64,24 e 124,25 centavos de dólar por libra-peso. Contudo, devido à crise financeira global de 2008, os preços voltaram a cair, tendo o valor máximo baixado para 115,67 centavos de dólar por libra-peso. O mesmo sucedeu em 2012, apesar do surto de ferrugem ter danificado muitas plantações da América Central (fonte de Arábicas Lavados de qualidade) (Gráfico 6).

**Gráfico 6. Índice de preços do café entre 2007 e 2012**



Fonte: elaborada a partir dos dados da Organização Internacional do Café (2013).

Importa referir que os dados da OIC dizem respeito a anos civis ou anos de colheita, que, dependendo da origem do café, têm início a 1 de Abril, 1 de Julho ou 1 de Outubro.

### 6.1.2. A nível nacional

O mercado nacional destaca-se pelo forte consumo de café fora de casa (Quadro 6). No entanto, de acordo com a OIC, os portugueses tendem cada vez mais a consumir café em casa – tendo o consumo fora de casa evoluído negativamente de 64,7% em 1997 para 53,1% em 2011 – aproximando-se, deste modo, da tendência internacional. Efetivamente, as novas máquinas permitem fazer café expresso em casa de uma forma mais simples e limpa.

**Quadro 6. Consumo em casa vs consumo fora de casa em 2011**

País	Consumo fora de casa (%)	Consumo em casa (%)
Portugal	53,1%	46,9%
Espanha	43,4%	56,6%
Japão	37,1%	62,9%
Turquia	34,5%	65,5%
Grécia	31,5%	68,5%

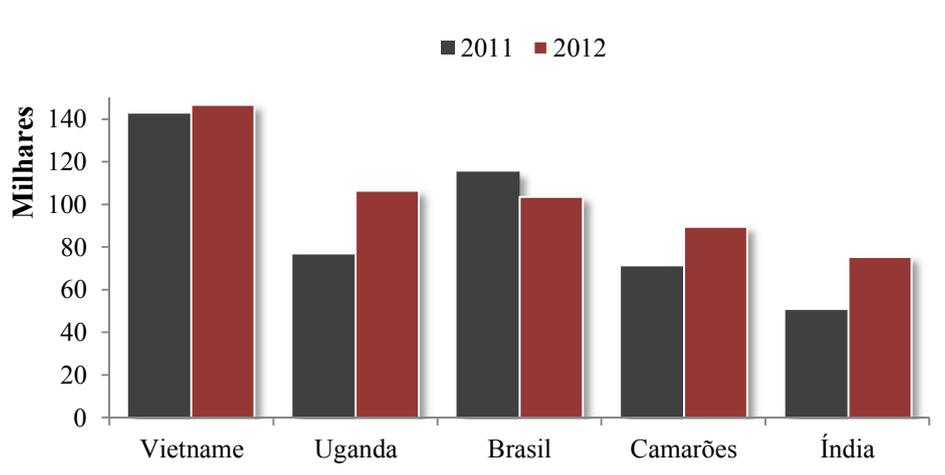
Fonte: elaborado a partir dos dados da Organização Internacional do Café (2012).

O consumo de café em Portugal tem crescido anualmente e, segundo a ICO, em 2011 os Portugueses consumiram um total de 802 mil sacos de 60 quilogramas. Esta entidade revelou ainda que a média de consumo de café em Portugal é de aproximadamente 4.7 quilogramas por pessoa/ano.

Em 2011, o mercado português importou mais de 786 mil sacos de 60 quilogramas de café verde, alcançando um aumento que ronda os 9%. No gráfico 7 podemos observar que as principais fontes de importação são o Vietname, Brasil e Uganda, sendo que os dois primeiros são os maiores produtores de café verde do mundo. No que se refere à exportação, o principal importador de café torrado português é o mercado espanhol, quer em volume, quer em valor.

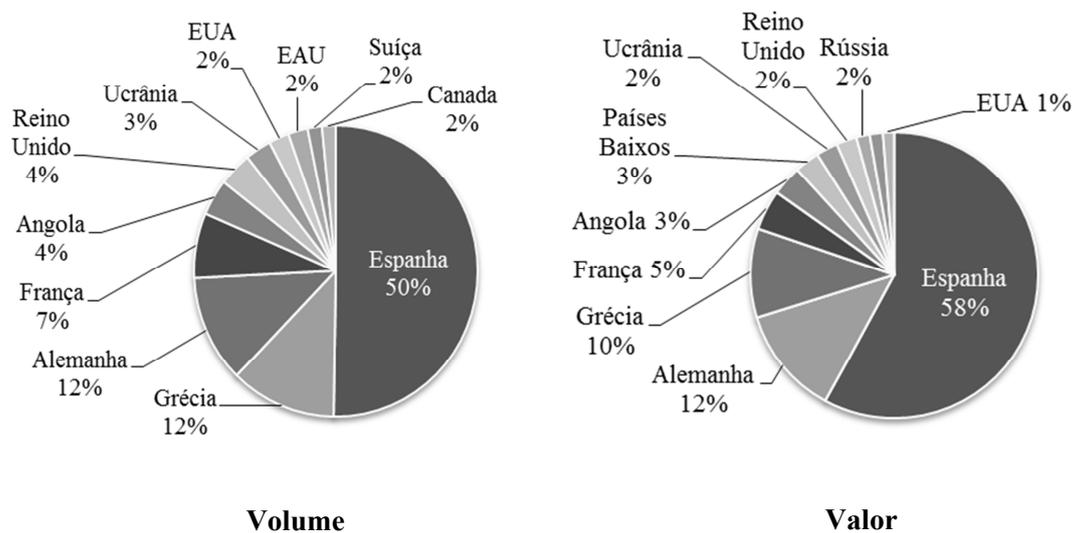
Os restantes países consumidores de café português são, de acordo com os dados mais recentes, os apresentados no gráfico 8.

**Gráfico 7. Principais fontes de importação no período de 2011 e 2012**



Fonte: elaborada a partir dos dados da *European Coffee Report* (2012).

**Gráfico 8. Exportação de café português em volume e valor em 2011**



Fonte: elaborada com base nos dados do Instituto Nacional de Estatística (2011).

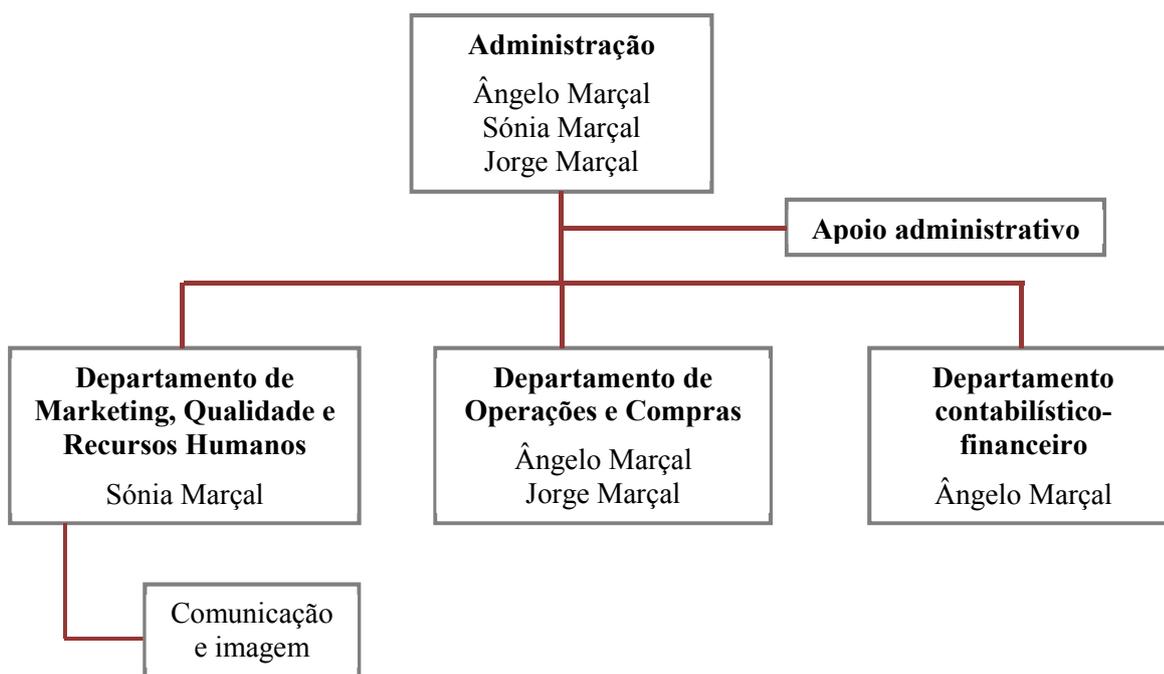
De notar que os diferentes países importam géneros de café distintos. Como tal, a ordem dos importadores varia consoante se analisa o volume comprado e respetivo valor.

## 6.2. Enquadramento geral da empresa

### 6.2.1. Origem e evolução da Portela Cafés

A Portela Cafés é uma cadeia de lojas de retalho de cafés e de produtos complementares. Fundada por Ângelo Pedro Marçal (atual Presidente do Conselho de Administração) no Centro Comercial da Portela (Loures), em 1977, esta empresa aposta num serviço de excelência. A diferença é notória, desde logo, pela distinção formulada pelo fundador: “não vendemos bicas, servimos café”. Além de Ângelo Pedro Marçal, o negócio beneficia ainda do apoio dos seus dois filhos – Sónia e Jorge Marçal. A estrutura da empresa está representada na figura 4.

Figura 4. Organograma geral da Portela Cafés



Fonte: interpretação do autor (Anexo 7)

A paixão desta casa pelo café nasceu há muitos anos noutra continente. Em África, onde Ângelo Marçal tinha plantações de café, o que lhe valeu conhecimento e gosto por este produto. Em 1977, na altura designada “Casa dos Cafés Portela”, a empresa começou por

vender café a retalho no Centro Comercial da Portela, para consumo em casa ou nas empresas, oferecendo, a quem comprava, um café expresso para consumo imediato na loja. Logo, o café à chávina assumiu outra dimensão e rapidamente ascendeu à categoria de produto principal. Era, com efeito, o mais procurado. A Portela Cafés foi, assim, progredindo nesta direção. Em 1988 a empresa acrescentou à sua atividade principal a torrefação do café, adquirindo para o efeito uma pequena indústria de torra, bem como, produtos complementares. Desde então é um negócio de torrefação de café, à retaguarda, como uma *boutique* de cafés, de múltiplos produtos complementares e de serviço nas suas várias lojas (Carvalho, 2011).

A vontade de crescer e reforçar a sua posição no mercado motivou a empresa a abrir mais lojas nos concelhos de Lisboa e de Loures, sempre apoiadas num conceito de tradição mas sem descartar alguma modernidade, em locais onde a marca entendia estar o seu público-alvo. A estratégia de expansão da Portela Cafés assenta no crescimento orgânico, derivado do acumular dos resultados ao longo dos anos, bem como do correto domínio da curva de experiência. Como é possível observar na figura 5, a empresa cresce paulatinamente.

**Figura 5. Cronologia de evolução da Portela Cafés**

Portela	Moscavide	Graça	Gare do Oriente	C. C. Vasco da Gama	Loureshopping	C. C. Colombo
1977	1985	1996	1998	1999	2005	2010



Fonte: elaboração própria.

No entanto, o período decorrido entre 1996 e 1999 assinalou um ciclo significativo de expansão para a empresa. Em 1996 foi inaugurada uma loja na Graça (zona histórica de Lisboa). Dois anos mais tarde, com uma loja na Gare do Oriente, situada na zona nova de Lisboa, a empresa chegou a um cliente mais urbano e cosmopolita. Conseguiu, assim, aumentar a visibilidade da marca, aproveitando da melhor forma a oportunidade de se estabelecer no Centro Comercial Vasco da Gama, lado-a-lado com marcas de renome.

A 29 de dezembro de 2009 a Portela Cafés transforma-se em sociedade anónima. Esta mudança, aliada à abertura de uma loja no Centro Comercial Colombo, em 2010, permitiu à

marca promover o seu capital e a sua posição no mercado. De facto, estar presente nos principais centros comerciais portugueses, na área da grande Lisboa, impeliu a empresa a percorrer o caminho da diferenciação. Assim, a marca conseguiu adotar estratégias de especialização visando atrair os verdadeiros apreciadores de café.

Para manter ativa a sua posição no mercado, uma das políticas internas da empresa diz respeito à aposta contínua na inovação e na qualidade. Neste sentido, o processo de torrefação foi totalmente automatizado em 2000, o que permitiu responder às exigências do mercado de forma mais rápida e eficiente.

Posto isto, é possível concluir que a posição alcançada no mercado pela Portela Cafés tem como pedra angular o esforço proveniente do trabalho árduo levado a cabo pela família Marçal. Do primeiro investimento aos dias de hoje, nada foi simples.

#### 6.2.2. Conceito

O conceito desta marca é fruto da experiência acumulada dos vários anos de atividade no sector que, por conseguinte, garante a qualidade dos produtos oferecidos.

A aposta na diferenciação competitiva, através do contacto personalizado, da excelência do serviço e da qualidade inigualável dos produtos oferecidos é a forma como a Portela Cafés se posiciona no mercado. Foi a partir destes princípios que a empresa se orientou para criar um novo conceito – conjugar o melhor sabor de um *pralinée* com o aroma de um café num espaço cujo ambiente é familiar e acolhedor.

Este conceito pode ser analisado em maior detalhe no quadro 7, onde se compara a oferta de outros *players* (i.e. Starbucks, Il Café di Roma, Delta Q e Nespresso) com a oferta da Portela Cafés.

De denotar que este conceito, para já, não é massificado, visto que não está implementado no grande consumo e isto é, por si só, um fator bastante diferenciador. Por outro lado, a empresa não distribui a marca, ou seja, não possui uma equipa comercial responsável por vender o café a diversas cafetarias do país.

**Quadro 7. Comparação entre a oferta de outros *players* e a oferta da Portela Cafés em Portugal**

Fatores de comparação	Starbucks	Il Café di Roma	Delta Q	Nespresso	Portela Cafés
Espaços de consumo	Lojas de rua (2) e em C. comerciais (5)	Lojas de rua (2) e em C. comerciais (7)	Lojas de rua (3)	Lojas de rua (6) e em C. comerciais (5)	Lojas de rua (3) e em C. comerciais (4)
<i>Flagship store</i>	Conceito <i>third place</i> . Caracteriza-se pelo seu aspeto “ <i>chill</i> ” e pelo atendimento exclusivo	Ambiente quente e acolhedor que, numa vertente moderna, faz lembrar o café	Reúne quatro zonas distintas – área <i>lounge</i> , <i>gourmet</i> , cafetaria e <i>boutique</i>	Desenhada com muita sofisticação, a loja possui um ambiente inovador e de requinte	Ambiência familiar e acolhedora. Máximo cuidado com o conforto e <i>design</i> (detalhes)
Experiência	5 Anos	15 Anos	52 Anos	10 Anos	36 Anos
Controlo de toda a cadeia	Não. Importação dos <i>blends</i> (EUA)	Não. Importação dos <i>blends</i> (Itália)	Sim	Não. Importação dos <i>blends</i> (Suíça)	Sim
Locais onde o café está disponível para consumo	<i>Boutiques</i> da marca	<i>Boutiques</i> da marca, <i>take-home</i> e canal <i>horeca</i>	<i>Boutiques</i> da marca, <i>take-home</i> , grandes superfícies, canal <i>horeca</i> e <i>corporate</i>	<i>Boutiques</i> da marca, <i>take-home</i> , canal <i>horeca</i> e <i>corporate</i>	<i>Boutiques</i> da marca e <i>take-home</i>
Personalização do <i>blend</i>	Não	Não	Não	Não	Sim
Produtos e serviços complementares ao café	Produto: pastelaria, saladas e <i>merchandising</i> Serviço: <i>wireless</i>	Produto: pastelaria e <i>merchandising</i>	Produto: pastelaria e <i>merchandising</i> Serviço: <i>wireless</i>	Produto: <i>merchandising</i> Serviço: Clube Nespresso	Produto: pastelaria, bombons, <i>pralinées</i> e <i>merchandising</i>
Estratégia de expansão	<i>Joint-venture</i>	<i>Franchising</i>	Subsidiárias	Lojas próprias	Lojas próprias

Fonte: elaboração própria.

Importa ainda referir que o investimento total estimado para a abertura de uma loja neste registo é de, aproximadamente, 195 mil euros (acrescida a taxa de Imposto sobre o Valor Acrescentado – IVA). Este montante compreende as obras, a aquisição e a montagem de equipamentos, bem como os restantes materiais necessários ao início da atividade.

### 6.2.3. Operação da Portela Cafés

#### 6.2.3.1. Os cafés

Toda a operação da Portela Cafés apresenta um elevado cariz estratégico. Nada é deixado ao acaso. É fundamental saber escolher os *brokers*, armazenar cuidadosamente o café, ter em atenção o processo de libertação de dióxido de carbono após a torra e escutar o mercado para desenvolver os *blends* mais adequados ao consumidor português.

O café, principal ativo da Portela Cafés, é adquirido a *brokers* internacionais que o transacionam, por sua vez, na bolsa internacional, nomeadamente Nova Iorque ou Londres, sendo que Londres fecha o tipo de café “robustas” e Nova Iorque “arábicas”. Por norma, as encomendas são efetuadas aos mesmos *brokers* - a empresa privilegia as relações duradouras com os fornecedores e a garantia de qualidade.

Além do processo de *procurement* dos *brokers*, o processo negocial e a altura em que este decorre são igualmente importantes, uma vez que a maioria dos cafés é transaccionada em dólares. Logo, tem associado o risco cambial e, portanto, compras mais ou menos favoráveis. De notar que as compras estão igualmente dependentes de melhores ou piores anos agrícolas e colheitas.

De acordo com Jorge Marçal (2013) em entrevista conduzida pela autora (Anexo 8), a aquisição do café baseia-se em amostras, o que permite à Portela Cafés proceder à torra em modo de teste e, por conseguinte, experimentar várias misturas a fim de alcançar as melhores receitas. De salientar que a Portela Cafés só avança para a compra se receber as análises fitossanitárias – discriminação do processo de produção, nomeadamente, os produtos utilizados.

Após o processo de *procurement* e *sourcing* anteriormente referidos, a empresa recebe os cafés verdes em sacos de juta ou serapilheira. Estes devem ser enviados nestas condições porquanto o café contém humidade, necessitando por isso de sacos porosos que garantam a

sua respiração. Para manter os grãos de café com características organolépticas de qualidade, a Portela Cafés dedica especial atenção ao armazenamento.

A fase do armazenamento é especialmente importante, pois o café pode estar em armazém durante alguns anos. Devem, por isso, ficar asseguradas todas as condições necessárias à manutenção das suas características básicas. O tipo de café robusta aguenta até dez anos em armazém, mais tempo do que o arábica, sobretudo o arábica lavado, cujo período de armazenamento não deve ultrapassar um ano. Assim, é fundamental controlar as condições de humidade, temperatura e isolamento dos cafés ensacados, nomeadamente quanto à sua colocação em paletes de forma a evitar o contato direto com o chão. Por outro lado, também a dimensão do armazém é tida em conta, dado que os sacos de café provêm de diferentes origens e têm uma capacidade média de 70 quilogramas.

Após o processo de armazenagem o café segue para a torrefação. Relativamente a esta fase há que ter em consideração se o café a torrar é robusta ou arábica e qual a sua origem, pois, é em função da tipologia e origem do café que se determina o período de tempo adequado. Isto significa que, nesta fase, o café pode, sair demasiado torrado e, por consequência, queimado, destruindo o seu verdadeiro sabor. Pode ainda não torrar o suficiente, permanecendo verde e impróprio para consumo. Deste modo, é essencial que o supervisor do processo seja alguém experiente.

A torrefação da Portela Cafés é, indubitavelmente, um fator que destaca a empresa da concorrência, não só pelo fato de possuir torrefação própria – acessível a muito poucos *players* e normalmente apenas aos de grandes dimensões – como também por dominar totalmente a ciência e a arte da torrefação.

Uma vez terminada esta fase, os grãos de café são despejados para o arrefecedor, aí circulando durante 190 segundos, tempo suficiente para extrair todo o calor do grão. Em seguida, a matéria-prima passa por um processo designado separação densimétrica, através do qual são filtradas as impurezas (i.e. pequenos pedaços de ferro e pedra).

O processo produtivo não termina com a separação densimétrica. O café requer um período de descanso ao qual se atribui o nome de “processo de libertação de dióxido de carbono”, que consiste em manter o café em barricas para assim haver mais tempo de libertação de dióxido de carbono. Além disso, é necessário privar o café de oxigénio, ou seja, evitar a oxigenação para não prejudicar a qualidade do café. Como salienta Jorge Marçal (2013) em entrevista

conduzida pela autora (Anexo 8), as opiniões divergem quanto ao período temporal em que o café deve ser mantido nas barricas. No caso particular da Portela Cafés, sempre que possível, o café mantém-se nas barricas durante pelo menos 72 horas.

Por fim, o processo pós-produtivo termina com o que a empresa designa os 4 M's: Mistura, Máquina, Moinho e Manipulação.

Outro segredo da Portela Cafés reside nas receitas, ou misturas pós-torrefação. O *blend* é uma sensibilidade individual e, como afirma Jorge Marçal (2013) em entrevista conduzida pela autora (Anexo 8), “é como criar a receita de um bolo, há que ser criativo e igualmente equilibrado”. As empresas de grande dimensão fazem o *blending* prévio e torram de seguida. Na Portela Cafés esta situação não se verifica, pois a torrefação é individualizada, isto é, tipologia a tipologia e origem a origem e só depois feita a mistura.

Para efetuar o *blend* a empresa dispõe de uma máquina equipada com 16 silos, com capacidade de 100 quilogramas cada um.

De facto, quando se fala no grande consumo de café verifica-se que muito dificilmente este produto permanece nas barricas pelo menos 72 horas (como referimos anteriormente). Deste modo, o método de embalar o café assume um carácter decisivo.

A embalagem a vácuo é o método de embalamento usado pela marca. Este tipo de embalagem possui uma válvula, designada “válvula unidirecional”, que permite a extração do dióxido de carbono sem que o café entre em contato com o oxigénio. Desta forma, o café pode ficar embalado até um ano sem perder as suas características. Numa fase posterior, os *blends* são transportados para a loja. De salientar que apenas as misturas personalizadas (pedidos de clientes de pequena dimensão) são feitas em loja. Por fim, a moagem do café realiza-se na própria *boutique*, no momento em que o cliente efetua o pedido.

Nesta medida, para que o resultado final seja profícuo, não basta recorrer à mais moderna tecnologia, mas também possuir o conhecimento intrínseco a todo o processo de transformação do café.

Importa ainda referir que em 2012 a marca introduziu no mercado cápsulas de chá e café. A abertura da Portela Cafés a este conceito resulta da crescente procura do consumidor por esta nova forma de consumir café e chá em casa e/ou no local de trabalho. As cápsulas encontram-se disponíveis para compra nas sete *boutiques* e *online*. Todavia, existe a possibilidade de este

produto ser, no futuro, comercializado noutros locais, nomeadamente em lojas *gourmet* e *vending* (máquinas automáticas).

#### 6.2.3.2. Os complementares

Os complementares desta marca dizem respeito aos chás, pastelaria, chocolate, gelados, máquinas, acessórios, comércio a retalho de outros géneros alimentícios, entre outros produtos. O *design* e as cores das lojas, ou seja, todo o ambiente dos estabelecimentos e a atmosfera que envolve o consumidor, fidelizando-o à loja, recebe igualmente a classificação de elemento complementar.

A feroz concorrência que atualmente se observa no mercado requer, por parte das empresas, um maior investimento na procura pela diferenciação. Em geral, os consumidores encontram sempre os mesmos produtos (i.e. pastelaria), serviços e ambientes nas cafetarias e, como tal, os complementares assume-se como fundamentais para as empresas se diferenciarem da concorrência.

Os complementares são igualmente essenciais por questões de *cross* e *up-selling*. Esta técnica é descrita como uma solução “*win-win*”, pelo que a escolha dos produtos complementares deve ser previamente estudada e planeada.

Em suma, é cada vez mais importante saber adicionar valor intrínseco à venda e criar um diferencial de mercado.

#### 6.2.4. Marketing

##### 6.2.4.1. Marca

A marca “Portela Cafés” surgiu por influência do Centro Comercial da Portela, onde foi inaugurada a primeira loja da empresa. No entanto, este não foi o nome de origem. Na realidade, a empresa já teve outras designações - “A Casa dos Cafés”, “Casa dos Cafés da Portela” e “Casa dos Cafés Portela”.

Desde a abertura da loja no Centro Comercial Vasco da Gama que a empresa alterou o seu nome para Portela Cafés, já que a denominação anterior era demasiado extensa para colocar no pórtico da *boutique*. Simultaneamente, a empresa decidiu alterar a imagem. Até então, fora

utilizada a imagem de um senhor a servir um café, uma vez que era essa a principal atividade da empresa (Anexo 9).

O presente logótipo pretende transmitir a imagem de um grão de café, bem como o ambiente de loja, através dos arabescos que definem um laço e a sua envolvência (Figura 6). No fundo, procura comunicar que esta empresa é mais do que uma simples casa de cafés. Em termos de cores, foi escolhido o vermelho para estar em harmonia com o *design* das lojas, onde estão presentes as folhas de café e a paixão por este produto.

O *slogan* escolhido foi “A sua casa desde 1977”. Com ele a empresa pretende realçar junto do consumidor a experiência já adquirida neste sector. Deste modo, os consumidores que procuram o “Mundo” numa chávena de café devem ir ao encontro desta casa, detentora de história e, por isso, conhecimento, o que lhe permite oferecer as melhores combinações de café. Este nem sempre foi o *slogan* da empresa, tendo inicialmente sido usada a frase “A paixão do café”.

**Figura 6. Logótipo atual da Portela Cafés**



Fonte: Portela Cafés, 2013.

Importa ainda referir que a marca Portela Cafés está registada em Portugal, sendo o próximo passo o registo nos países para os quais tenciona expandir-se.

#### 6.2.4.2. Produto

A Portela Cafés trabalha com os dois tipos de café: arábicas e robustas. Os robustas provêm da América Latina e do Sul e normalmente são tipos de café com elevado teor em cafeína,

acidez e corpo. Por seu turno, os arábicas provêm de África e da Ásia e são géneros de café geralmente de baixo teor em cafeína, muito aromáticos e suaves.

Os cafés provêm de vinte a vinte e cinco origens diferentes, isto é, origens por países/regiões e por plantações (i.e. as terras altas proporcionam cafés com maior grau de acidez, por seu turno, as terras baixas e planas originam cafés com menor grau de acidez). Esta variedade de origens permite à marca obter diferentes lotes de café, que se caracterizam pelo seu teor de cafeína, aroma, acidez e corpo.

A empresa conta com os lotes *Blue Mountain*, *Yauco Selecto*, *Antigua*, *Bourbon*, *Harrar*, Papua Nova Guiné, Portela 5 estrelas, Descafeinado e Vasco da Gama. O mais conhecido é o Lote Portela 5 estrelas. De sublinhar que a empresa também produz *blends* personalizados, isto é, de acordo com o pedido do cliente.

Esta oferta está ao alcance do consumidor nas sete diferentes lojas e em casa, através da aquisição das já referidas cápsulas e/ou das embalagens. Em formato cápsula encontram-se disponíveis apenas alguns lotes, designadamente o Portela 5 estrelas, o Descafeinado, a Cevada e o Oriente. As cápsulas destacam-se por serem biodegradáveis (bastam três meses em contacto com a água para se dissolverem) e apresentarem, pela primeira vez, cevada no seu interior. Além disso, a Portela Cafés não depende de um fabricante de máquinas. Três das suas cápsulas estão livres de patente, podendo ser utilizadas nas máquinas de café *Nespresso*.

Os chás e as infusões também têm lugar nesta empresa, que disponibiliza vários produtos deste segmento: Aromatizado (*Jasmim*, *Menta* e *Earl Grey*), Verde (Verde *Gunpowder*, *Yunnan Green* e *Special Jasmim*), Preto clássico (*Orange Pekoe*) e Infusões (Frutos do bosque, Camomila, Cidreira, *Rooibos*, “Bom Respiro” e “Mistura Portela”). Alguns destes chás e infusões estão igualmente disponíveis em formato de cápsula.

Para acompanhar o café ou o chá o consumidor encontra em todas as lojas pastelaria diversa, desde o doce até ao salgado: pastel de nata, queijada, pastel vouzela, tartelete framboesa, brigadeiros, *brioche*, empada de frango, croquete, pastel de bacalhau, *cheesecake*, bolachas, *éclairs* de caramelo, *waffle*, crepe, entre outros. Além da pastelaria, a Portela Cafés oferece aos seus clientes a possibilidade de saborear *pralinées* e bombons da Europa.

Quanto aos chocolates, a Portela Cafés sabe que a escolha do fornecedor requer particular atenção no que se refere aos custos logísticos. Assim, a razão pela qual a empresa adquire

chocolates belgas relaciona-se com o binómio preço-qualidade, que lhe permite vender o produto a um bom preço e de acordo com uma das suas máximas, a qualidade.

Existe ainda uma tentativa de alargar o negócio para a área da restauração, situação que apenas se verifica na loja situada no Centro Comercial Colombo e no Centro Comercial da Portela.

#### 6.2.4.3. Comunicação

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

A empresa defende que os verdadeiros embaixadores da marca são os colaboradores. Neste sentido, em 2012 a Portela Cafés iniciou uma política de bonificações, tendo por objetivo compensar os colaboradores pela sua disponibilidade, apetência para vendas, motivação, empenho, entre outros fatores. Pelo menos um colaborador é selecionado mensalmente para receber um cheque-prenda no valor de 25 Euros.

Em 2013, na sequência de uma ideia surgida numa formação de *coaching*, a Portela Cafés implementou a iniciativa Colaborador do mês (dentro de cada operação/loja), fruto de uma avaliação de todos os colegas da equipa nas variáveis assiduidade, espírito de equipa, promoção no ponto de venda, comunicação (interna e externa) e criatividade. O colaborador que reunir a pontuação mais elevada será, portanto, colaborador do mês da loja em que trabalha. Esta distinção é visível através da afixação da identificação do colaborador (através de fotografia e nome) num *placard* na loja. Além disso, o colaborador usa durante todo o mês um crachá com a designação “Colaborador do mês”.

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

consumo revela-se indubitavelmente uma mais-valia significativa. Como tal, o *marketing* operacional será cada vez mais forte.

Importa ainda referir que, além de se adaptar às épocas festivas em termos de imagem, a Portela Cafés destaca-se ainda por levar a cabo outras iniciativas. A título de exemplo, a empresa organiza *workshops* sobre café na sua loja do Centro Comercial do Colombo. Durante uma hora e meia são expostos todos os processos que o produto atravessa até atingir o pretendido pela empresa. Os participantes têm a possibilidade de provar alguns lotes.

Por outro lado, a empresa investe na Internet por via do *site* [www.portelacafes.pt](http://www.portelacafes.pt) e de uma página no Facebook. Estes espaços funcionam como veículos de informação ao cliente já que, através deles, a Portela Cafés apresenta os seus produtos e serviços, informando também o consumidor quanto às novidades.

Pontualmente, a Portela Cafés opta por se fazer chegar ao consumidor através de outros meios de comunicação, como a televisão, as revistas e os jornais.

#### 6.2.4.4. Preço

Como referido, os cafés verdes (arábicas e robustas) são transacionados em bolsa. Como tal, é da confluência da moeda com o valor em bolsa que se determina o preço por quilograma do café, consoante a origem. O preço reflete ainda os gastos inerentes ao produto (i.e. quebra de torra, transformação e armazenamento) e à sua comercialização.

O preço do café servido em chávena difere apenas entre lojas de centro comercial e de rua. Esta situação relaciona-se unicamente com as rendas dos espaços. Nas lojas de rua o preço praticado é de 0,65 Euros e nas lojas situadas em Centros Comerciais é de 0,70 Euros.

Os preços do café em cápsula, que pode ser adquirido em embalagens familiares (16 cápsulas) ou individualmente, variam entre os 3,20 Euros e os 4,99 Euros, no primeiro caso; e os 0,32 Euros e os 0,34 Euros, no segundo.

O preço dos produtos complementares, em particular da pastelaria, situa-se entre os 1,05 Euros e os 3,50 Euros. Em relação aos bombons, o preço é definido pelo peso, sendo que os mais baratos custam 22,00 Euros e os mais caros 85,00 Euros por quilograma. O mesmo acontece com os *pralinées*, cujo valor ao quilograma é de 40 Euros. No entanto, para compras de quantidade igual ou inferior a quatro *pralinées* o preço praticado é de 1 Euro por cada

unidade. Assim, o preço apenas se estabelece em função do peso para compras superiores a quatro unidades de *pralinées*.

Relativamente aos menus combinados (café com um produto complementar), o preço varia entre os 1,65 Euros e os 2,50 Euros.

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

#### 6.2.4.5. Distribuição

Os produtos da Portela Cafés são distribuídos diretamente nas sete lojas localizadas no concelho de Lisboa e Loures e, de um modo indireto, através da entrega ao domicílio efetuada por terceiros.

A distribuição entre as lojas é feita internamente, ou seja, pela própria empresa. As encomendas são expedidas, em dias e horas específicos, a partir da fábrica que se localiza no Centro Comercial da Portela. Em média a Portela Cafés produz 1.500 quilogramas de café por semana. Jorge Marçal (2013) afirmou em entrevista conduzida pela autora (Anexo 8) que o café consumido em loja tem cerca de 15 dias no armazém, o que significa que é um produto muito fresco.

No que se refere aos produtos complementares, nomeadamente as 25 variedades de chá e os chocolates belgas, a distribuição não é da responsabilidade da Portela Cafés.

A distribuição indireta é realizada pela empresa parceira Active 24. O processo de expedição da encomenda começa na Portela Cafés, o que significa que os pedidos só podem ser realizados na loja *online* da empresa ([www.loja.portelacafes.pt](http://www.loja.portelacafes.pt)). Deste modo, para garantir que as encomendas são entregues atempadamente, a Portela Cafés tem um colaborador cuja principal responsabilidade é gerir os pedidos *online*. A empresa sabe que, dado o aumento de compras *online*, é fundamental cumprir o prazo de entrega estipulado no *site*.

Em relação às lojas, a Portela Cafés privilegia as franjas da restauração como localização das suas *boutiques* de café. Colocar a marca na zona de restauração retiraria do seu conceito o tão característico ambiente de loja. Efetivamente, este fator tem sido a grande preocupação da

marca no desenho do *layout* das lojas. Cada *boutique* apresenta características próprias da Portela Cafés, mas de acordo com as exigências do local e do espaço.

Além do exposto anteriormente, a empresa tem o cuidado de remodelar as suas *boutiques*, de maneira a acompanhar as necessidades do consumidor. Antigamente, as *boutiques* contavam apenas com uma barra de consumo mas, nos dias que correm, os clientes exigem locais de permanência, onde se possam sentar e usufruir do espaço.

#### 6.2.5. Recursos Humanos

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

A maioria das formações é específica para cada função. Aos responsáveis de loja é ministrada, por exemplo, formação sobre gestão de conflito. No que concerne aos assistentes de balcão a empresa aposta na vertente do atendimento ao cliente, com vista a aperfeiçoar a sua simpatia, cordialidade e apresentação física.

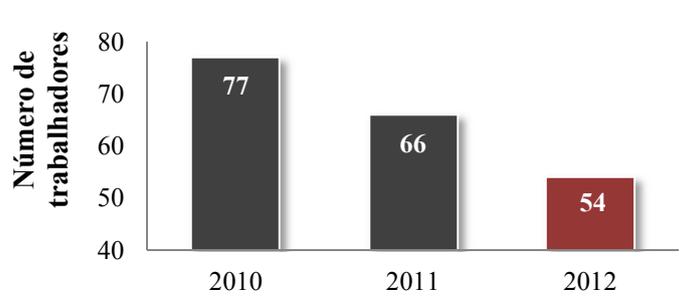
Até ao ano de 2005, a empresa suportou os custos de formação na sua totalidade. Desde então, a Portela Cafés beneficiou de vários projetos cofinanciados.

Em 2006 e 2007 foram ministrados 13 cursos, correspondentes a 742 horas, ao abrigo do projeto PRIME (Programa de Incentivos à Modernização da Economia). Em 2010, para fazer face às necessidades formativas dos seus colaboradores, a empresa integrou um novo projeto cofinanciado no âmbito do POPH (Programa Operacional Potencial Humano). Este projeto teve a duração de um ano, ao longo do qual a empresa beneficiou de 20 cursos, correspondendo no total a 675 horas de formação. Importa ainda referir que este projeto abrangia duas vertentes distintas: formações modulares certificadas e formação para a Inovação e Gestão. As formações modulares certificadas tinham a particularidade de se inserir num programa de desenvolvimento e reconhecimento de competências, possibilitando que os colaboradores sem o 12º ano completo acumulassem horas de formação. Posteriormente, estas horas poderiam possibilitar a conclusão do 12º ano, de acordo com um plano individual de horas elaborado e determinado por um Centro de Novas Oportunidades. A adoção deste programa prende-se com o facto de muitos colaboradores terem o Ensino Secundário Complementar como último grau de escolaridade.

Recentemente, a empresa concorreu a dois novos projetos cofinanciados, um constituído por quatro cursos e o outro por sete, que correspondem a um total de 128 e 320 horas, respetivamente.

Note-se que a crescente aposta na formação não reflete a variação do número de trabalhadores, que tem vindo a diminuir significativamente, como se verifica no gráfico 9. Esta realidade traduz a reorganização interna levada a cabo em termos de gestão, que procura ajustar continuamente o número de funcionários à faturação de cada loja, bem como à qualidade do serviço.

**Gráfico 9. Evolução do número de colaboradores da Portela Cafés entre 2010 e 2012**



Fonte: Portela Cafés, 2013.

#### 6.2.6. Cliente

No que concerne ao *target*, a Portela Cafés procura ser transversal a todos os consumidores. De acordo com Jorge Marçal (2013) em entrevista conduzida pela autora (Anexo 8), a empresa precisa de todos os clientes. Viver apenas de um segmento de mercado não só limitaria as operações em termos de vendas, como representaria uma pequena percentagem de um vasto universo de potenciais consumidores. No entanto, quem de facto aprecia café encontra na Portela Cafés todos os cuidados necessários para garantir a qualidade deste produto, desde a aquisição na origem passando pela formação ministrada aos colaboradores no que respeita a tirar um café. Nada é deixado ao acaso e todos os processos são fundamentais para obter um bom resultado final.

Além dos cuidados prestados ao café, para alcançar uma posição diferenciadora no mercado há que ter em conta uma série de fatores, nomeadamente a imagem, o serviço, a área de consumo e os produtos complementares. De facto, mesmo quem dispensa um bom café

poderá facilmente render-se a este produto numa loja Portela Cafés. Aí poderá, inclusive, obter mais informação sobre este néctar, já que, na cadeia de lojas, tudo é muito alusivo ao café, desde a decoração até ao logótipo.

Em suma, a Portela Cafés conquistou um índice de fidelização ímpar. É reconhecida no mercado como uma casa de cafés que aposta no equilíbrio entre tradição e modernidade, nos espaços com uma individualidade muito própria e na personalização do produto, dado o número de lotes que possui e a possibilidade do cliente obter um *blend* a si adaptado. Contudo, o cliente-tipo da Portela Cafés é sem dúvida o adulto que sabe apreciar as características organolépticas do café, exigindo, como tal, um produto de qualidade a um preço aceitável.

#### 6.2.7. Indicadores económicos

A Portela Cafés obtém hoje rendimentos na ordem dos dois milhões de Euros/ano. As principais rubricas de gastos dizem respeito à massa salarial, ao custo das matérias vendidas e das matérias consumidas (sobretudo os cafés verdes que se destinam à torrefação) e ao fornecimento e serviços externos. No entanto, sem o peso continuado dos investimentos e, conseqüentemente, das amortizações, os resultados seriam ainda mais animadores. Note-se que o aumento da taxa de IVA de 13% para 23% na restauração, em 2011, também reduziu substancialmente os resultados líquidos.

Recorrendo a alguns instrumentos de natureza financeira, económica e económico-financeira – autonomia financeira, liquidez geral, *quick ratio*, solvabilidade, margem bruta das vendas, grau de alavanca operacional e *return on assets* – é possível afirmar que o negócio se apresenta francamente sustentável (Anexo 10).

Desde 1977 que o negócio cresce de uma forma consistente e segura. A empresa destaca-se pela sua autonomia financeira, uma vez que a sua principal fonte de financiamento é o capital próprio, complementado pelos empréstimos de sócios. Todavia, dada a atual conjuntura, a empresa sentiu necessidade de aumentar o financiamento externo tendo em vista o lançamento do café em cápsula, por exemplo. Atualmente, o rácio de autonomia financeira apresenta um valor de aproximadamente 22,94%. Segundo Esperança e Matias (2009), os entendidos na matéria tendem a sugerir um rácio de 33,33%, em que o capital próprio representa um terço do ativo. No entanto, este resultado é bastante favorável a empresas de

pequena dimensão, uma vez que o parâmetro de comparação está definido para uma janela situada entre os 25% e os 33%. Importa ainda destacar a importância da duração do financiamento externo no contexto das pequenas e médias empresas. Nestas empresas é habitual encontrar-se demasiado financiamento a curto prazo, pois, apesar de a teoria dizer que este tipo de dívida não deve ter grande peso na estrutura da dívida a verdade é que as necessidades de tesouraria obrigam a tal. Como é possível verificar no rácio da estrutura da dívida, apenas 25% do financiamento externo da Portela Cafés é de curto prazo. Um valor bastante aceitável (Mota, *et al.*, 2006).

Em termos de liquidez, a Portela Cafés apresenta um resultado muito favorável, já que o rácio revelou que a marca possui uma liquidez superior a 2 (valor comparativo aceite na União Europeia. Nos EUA o valor de comparação é 1,5), aproximadamente 2,70. O *quick ratio*, que analisa a liquidez de uma empresa da forma mais líquida possível (i.e., ativo corrente sem as existências), também apoia esta conclusão.

Por fim, é importante alertar para a estrutura de gastos da empresa. O rácio que mede o grau de impulsionamento operacional revela que este tipo de negócio tem associado um elevado risco económico (cerca de 18,08), uma vez que as despesas são maioritariamente fixas (i. e. rendas e massa salarial). Isto significa que, devido à sua estrutura de gastos, a Portela Cafés sujeita-se a ver o seu lucro diminuir, dado que se o volume de vendas baixar os gastos fixos provocarão grande impacto nos lucros da empresa. Assim, a dívida sujeita a juro não é aconselhada, pois vai agravar ainda mais a estrutura de gastos, visto que os juros são efetivamente um gasto fixo (i.e. detêm um esquema de reembolso previamente definido).

### 6.3. Análise do Projeto Empresa

Além de um estudo, este trabalho é também uma reflexão sobre a decisão de franchisar a atividade da Portela Cafés. Para tal, é necessário analisar um conjunto de requisitos fundamentais a esta forma de expansão. Tais requisitos referem-se ao conceito empresarial completo e comprovado, ao *know-how*, à marca, à estrutura organizacional, à estratégia futura e aos planos de expansão e à rentabilidade.

### 6.3.1. Conceito empresarial completo e comprovado

Considerando a ética do *franchising* e a sua própria definição, percebe-se que é obrigação do franchisador proporcionar um modelo de negócio já testado.

O conceito de conjugar o melhor sabor de um *pralinée* com o aroma de um café foi primeiramente introduzido no mercado português pela Portela Cafés. Em 36 anos de atividade, esta empresa conseguiu desenvolvê-lo e aperfeiçoá-lo, de modo a alcançar um conceito empresarial próprio, consistente e comprovado. Por outro lado, a empresa cresceu de uma forma lenta mas segura. Sublinhe-se que a gestão emocional e sensorial constitui igualmente um aspeto diferenciador desta empresa.

Curiosamente, a Portela Cafés possui um conceito que se insere não só em lojas de Centro Comercial mas também em lojas de Rua. Esta vertente camaleónica da marca tem a ver com o facto da empresa pretender adaptar-se aos diferentes segmentos de mercado. De facto, em 36 anos de atividade, a empresa fez evoluir o seu conceito e marcou presença nos principais Centros Comerciais de Lisboa. Fê-lo sem perder as características de uma “casa tradicional de cafés”, uma vez que detém toda a componente de cafés e sucedâneo, misturas de café e café em grão, vendidos a avulso. Pode julgar-se que a venda avulsa ocorre mais frequentemente na província, onde os consumidores estão mais habituados a comprar a peso. Contudo, tal não é verdade, pois os clientes citadinos também apreciam esta prática. Deste modo, conclui-se que a Portela Cafés pode estabelecer-se em locais de menor dimensão, não sendo, portanto, uma marca necessariamente cosmopolita.

De acordo com Porto e Maria (2003) é fundamental proceder ao desenvolvimento de uma unidade própria, nas mesmas condições que a organização pretende transmitir aos franchisados, durante pelo menos um ano. No caso da Portela Cafés é desnecessária a criação de uma unidade piloto, uma vez que o conceito a transmitir aos franchisados já foi previamente testado nas sete lojas da empresa. Porém, se for do interesse da empresa expandir-se para mercados muito distintos do nacional, o autor aconselha a criação de uma unidade piloto para verificar a viabilidade do modelo nesses mercados. Note-se que os produtos complementares da marca, em Portugal, podem não se adequar a determinados mercados.

Assim, pode-se concluir que o seu modelo apresenta garantias de sucesso, dada a experiência acumulada pela Portela Cafés no mercado português.

### 6.3.2. Know-how

Como refere Vilar e Associados (2008, 84), o *know-how* transmitido pelo franchisador “...constitui a verdadeira essência do contrato de *franchising*.” De facto, é o elemento que distingue um negócio. Nesta medida, a sua atualização é crucial para que o conceito não se torne obsoleto.

Desde cedo que a Portela Cafés provou estar na posse do *know-how* e do empenho em o atualizar. O início do negócio foi impulsionado pelo conhecimento que Ângelo Marçal trouxe de África como produtor de café. Mais tarde, Sónia Marçal e Jorge Marçal desenvolveram a arte de trabalhar o café nas áreas operacionais. No entanto, para iniciar uma rede de *franchising*, os mesmos autores sugerem que o *know-how* do franchisador seja confidencial, substancial e clarificado (este assunto é desenvolvido na subsecção 3.1.4.1.).

A Portela Cafés controla toda a cadeia de valor do café e, como é possível verificar na subsecção 6.2.3., a atividade operacional revela-se complexa, pois cada fase envolve um conhecimento específico dos intervenientes. No que se refere ao *marketing* operacional, a empresa prima pelo ambiente de loja, organização dos espaços e contacto personalizado. Todavia, para o sucesso do *franchise* não basta possuir um conhecimento acumulado do negócio, é também preciso saber transmiti-lo e, posteriormente, garantir a uniformização da rede. Para tal, a Portela Cafés elaborou manuais operativos em que descreve os procedimentos que o franchisado deve respeitar para gerir o seu negócio.

Conclui-se desta forma que a Portela Cafés possui um *know-how* confidencial, já que detém absoluto controlo sobre a cadeia de valor; substancial, uma vez que sabe trabalhar a envolvente ao consumo; e clarificado, porquanto o *know-how* do sistema de *franchising* se encontra devidamente descrito nos manuais operativos.

### 6.3.3. Marca

A marca é o principal ativo de uma rede de *franchising* (Michael, 2010; European Franchise Federation, 2008; Doyle, 2000), espelhando a sua reputação no mercado. Ou seja, os consumidores fazem as suas escolhas com base naquilo que sabem ou julgam saber sobre uma determinada empresa. Doyle (2000) afirma que o valor da marca é construído através da combinação de uma estratégia de comunicação consistente, da satisfação na experiência de utilização, do reconhecimento e da confiança.

O franchisador é o principal responsável pelo posicionamento da marca no mercado. É através das suas ações no mercado local que a marca alcança o mínimo reconhecimento necessário para iniciar uma rede de *franchising*. Uma boa marca é aquela que consegue passar valores e emoções ao consumidor e permanece na sua mente (Lindon, *et al.* 2011). Os franchisados têm conhecimento das vantagens que advêm de uma marca reconhecida, pelo que, no momento de optar por uma rede de *franchising*, este elemento apresenta um peso significativo.

O cliente da Portela Cafés sabe o que vai encontrar quando entra numa loja da marca - contacto personalizado, excelência do serviço e qualidade inigualável dos produtos oferecidos. Esta é a mensagem que o *slogan* e o logótipo pretendem transmitir. Com efeito, o contacto personalizado está refletido nos arabescos do logótipo, ao passo que a excelência do serviço e a qualidade inigualável dos produtos estão patentes no *slogan* “A sua casa desde 1977”. Os consumidores sabem que tantos anos de experiência proporcionaram à empresa um domínio absoluto na manipulação do café. Prova disso é o lote Portela 5 estrelas, que reúne cafés de 15 origens diferentes.

Importa realçar o facto da marca Portela Cafés ser comunicada sobretudo ao nível interno, pois valoriza a comunicação “*word-of-mouth*”. Efetivamente, são os clientes satisfeitos que voltam à loja. Deste modo, é importante que os franchisados contribuam para o crescimento da marca, expandindo a sua área de influência, atualmente circunscrita à região de Lisboa.

Em suma, a marca Portela Cafés detém suficiente *brand name* acumulado para atrair franchisados. Todavia, num contexto de *franchising*, o *slogan* seja talvez pouco amplo, devendo ser alterado para uma assinatura com que os franchisados também se identifiquem. Por outro lado, segundo uma perspetiva internacional, o *slogan* deverá também, por exemplo, ser alterado para o Inglês, língua que mais países adotaram como idioma oficial.

#### 6.3.4. Estrutura organizacional

A adaptação inapropriada da estrutura de uma empresa à nova realidade pode conduzir ao fim prematuro do *franchising*. Note-se que a adaptação deverá ser analisada em função do tipo de *franchising* (segundo o critério de atividade – ver subsecção 3.1.5.2.) e da dimensão da rede.

É expectável que um pequeno negócio de sucesso comece com uma estrutura exígua de uma ou duas pessoas, coincidente muitas vezes com os próprios gerentes. Só mais tarde, à medida que a rede cresça, se contrata um diretor de Expansão e um diretor de Formação, por exemplo.

A estrutura atual da empresa é de natureza hierárquica simplificada. A administração do negócio é partilhada e cada sócio é responsável por gerir vários departamentos, o que revela uma centralização do poder no líder.

Segundo Bennett, Frazer e Weaven (2010), Vincent (2009) e Vilar e Associados (2008), a estrutura da empresa deve ser capaz de apoiar os franchisados a nível operacional. A Portela Cafés tem vindo a trabalhar neste sentido, através da preparação do *package* de *franchising* (i.e., base documental que integra o contrato de *franchising*, os manuais operativos, o dossier de captação de franchisados, o manual de adaptação de locais e o manual de identidade corporativa).

A estrutura depende igualmente do tipo de negócio. A Portela Cafés insere-se no *franchising* de distribuição e, por isso, é importante que a estrutura consiga dar resposta às necessidades da empresa inovar o produto e monitorizar moderadamente as lojas franchisadas, de forma a evitar irregularidades passíveis de prejudicar a marca.

Com muito esforço e trabalho, existem todas as condições para que a estrutura da Portela Cafés se mantenha até à abertura de uma segunda loja franchisada, até para não onerar demasiado o projeto de *franchising*. Porém, constata-se que, em comparação com outras empresas, ainda há algum trabalho a fazer ao nível do *back-office*, sobretudo na área dos registos e do controlo de *stocks*, já que para evitar ruturas de *stock* é fundamental saber quais são os produtos vendidos e as respetivas quantidades. Por outro lado, as lojas, apesar de franchisadas (i.e. independentes), ficarão interligadas através de uma “*Virtual Private Network*” (VPN), o que permitirá à empresa ajustar a sua capacidade de abastecimento. Note-se que, neste contexto, a única preocupação da Portela Cafés deverá ser para com o armazenamento e distribuição do café, apesar do conceito da marca englobar outros produtos, nomeadamente chocolate e pastelaria.

A distribuição dos produtos complementares deverá ser descentralizada. A Portela Cafés não deve assumir a função de distribuidor destes produtos, pois se o fizer funcionará como uma central de compras. Desta forma, a empresa não só desvia a atenção do seu *core business* - a

comercialização de café - como também torna a cadeia de abastecimento mais morosa e complexa.

Ao nível do *front-office*, a Portela Cafés deve assegurar a uniformidade de toda a rede de *franchising* em termos da dinâmica de loja, devendo para isso continuar a apostar no *marketing* operacional.

Deste modo, é possível concluir que a abrangência geográfica almejada pela empresa requer algum afastamento da família Marçal na gestão diária do negócio, obrigando a uma profissionalização da estrutura.

#### 6.3.5. Estratégia futura e planos de expansão

O franchisador que não possua um plano de expansão a longo prazo coloca automaticamente a sua rede de *franchising* em risco, pelo facto de que a estrutura interna da empresa deve acompanhar o grau de expansão (Vilar e Associados, 2008). Além disso, ao nível do retalho, a localização é indubitavelmente um dos principais fatores de sucesso, o que significa que a empresa deve planear previamente a sua estratégia.

De acordo com Sónia Marçal em entrevista conduzida pela autora (Anexo 8), os objetivos a médio e longo prazo da empresa passam pela internacionalização, através do *franchising*, e eventualmente pela venda de café por grosso. No entanto, apesar de haver interesse na expansão internacional esses planos ainda não estão delineados, uma vez que a sua elaboração requer a deslocação de recursos.

Na prática, a estratégia está pouco formalizada, uma vez que foi a grande solicitação por parte de interessados em abrir *boutiques* Portela Cafés que fez com que a marca enveredasse pela expansão em formato de *franchising*.

Em suma, a Portela Cafés tem delineada uma estratégia de médio e longo prazo, mas não os planos de expansão. Esta situação não é a mais vantajosa, pois se por um lado a empresa beneficia ao deslocar recursos somente após aprovar o franchisado, por outro perde tempo essencial na conquista de um elemento que pode diferenciá-la no mercado (i.e. localização).

### 6.3.6. Rentabilidade

Face à conjuntura, à realidade das cafetarias em Portugal, à concorrência e a outros elementos estruturantes do mercado alimentar, a Portela Cafés deverá estar o mais segura possível da rentabilidade do negócio a longo prazo. Além disso, é obrigação do franchisador provar a rentabilidade do seu modelo de negócio com base nos elementos financeiros.

De acordo com Porto e Maria (2003), a rentabilidade esperada de um negócio de *franchising* deve compensar os recursos disponibilizados pelo franchisado: investimento e o tempo subjacente ao trabalho diário. De facto, o estudo realizado por Watson e Johnson (2010) revela que o lucro do *outlet* é o fator decisivo para a satisfação do franchisado, pois desde que o lucro esteja de acordo com o pretendido a sua permanência na rede não é posta em causa, mesmo quando se encontra insatisfeito com outros aspetos.

Como é possível verificar na subsecção 6.2.7., a Portela Cafés encontra-se numa situação francamente sustentável. A empresa destaca-se pela sua autonomia financeira, uma vez que a sua principal fonte de financiamento é o capital próprio, complementado pelos empréstimos de sócios. Importa alertar para a estrutura de gastos da empresa, na medida em que os gastos fixos são elevados. Desta forma, o negócio possui um elevado grau de risco económico, devendo os franchisados dedicar especial atenção a este facto. A solução passa por não recorrer a dívidas sujeitas a juros, visto que vai agravar ainda mais a estrutura de gastos, pois os juros são efetivamente um gasto fixo (i.e. detêm um esquema de reembolso previamente definido).

Portanto, através da leitura financeira e da evidência do mercado conclui-se que o negócio da Portela Cafés apresenta provas de rentabilidade.

## 7. Dossier de *franchising*

Após finalizado o estudo sobre a empresa e a verificação de todos os elementos necessários para iniciar uma expansão por via do *franchising*, o passo seguinte diz respeito à elaboração do dossier de *franchising* (Anexo 11).

A elaboração deste dossier baseou-se no caderno de *franchising* já elaborado pela empresa, bem como dossiers de outras empresas. Também foram tidas em consideração as sugestões apresentadas por Porto e Maria (2003).

Assim, o dossier de *franchising* da Portela Cafés conta com os seguintes tópicos:

- Quem somos;
- Evolução da rede;
- A nossa filosofia;
- O conceito de negócio;
- Os produtos;
  - Café
  - Complementares
- Os espaços;
- Competências da Portela Cafés;
- Sistema de *franchising*;
  - Vantagens para o franchisado
  - Características dos franchisados
- Sabia que...;
- Ficha técnica;
- Anexo
  - Elementos contextuais para investimento no sector da restauração e pastelaria.

## 8. Conclusões, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

O presente estudo ilustra a forma como uma empresa que tem crescido à base de recursos internos consegue efetivamente expandir-se através do *franchising*.

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

De acordo com a revisão da literatura e com os dados analisados, concluiu-se que a Portela Cafés pode efetivamente expandir-se através do *franchising*. A empresa deve, assim, seguir o *franchising* de distribuição, já que o produto é o elemento fundamental do negócio e a sua aquisição é impossível fora da rede. Neste género de *franchising*, o franchisador assume-se como produtor ou central de compras e os franchisados como canal de distribuição.

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

A abrangência geográfica desejada pela empresa obriga a algum afastamento da família Marçal na gestão diária do negócio, obrigando a uma profissionalização da estrutura. Desde que consiga apoiar o franchisado no que diz respeito à gestão da loja e à formação contínua, a Portela Cafés não denota uma necessidade urgente de reestruturação. Por outro lado, é importante garantir que a componente “serviço” presente no *franchising* da Portela Cafés seja uniforme e, para tal, é necessário que a marca revele disponibilidade para fazer visitas permanentes. Portanto, se numa fase inicial a Portela Cafés abrir apenas duas lojas franchisadas, uma estrutura exígua de uma ou duas pessoas conseguirá acompanhar o(s) franchisado(s). Contudo, sublinhe-se a importância da empresa reestruturar a sua composição progressivamente, tomando assim consciência da necessidade de profissionalizar a estrutura ao mesmo tempo que obtém a necessária segurança quanto às decisões tomadas.

No que se refere ao *slogan*, a empresa deverá atualizá-lo para uma assinatura mais aberta, que induza os possíveis franchisados a com ela se identificarem. Ademais, numa vertente internacional, o *slogan* deverá também ser alterado para Inglês, a língua que mais países agrega enquanto idioma oficial.

Relativamente ao planeamento do futuro, a Portela Cafés delineou uma estratégia de médio e longo prazo, mas não os planos de expansão. A atual estratégia tem sido uma tentativa de diferenciação com um crescimento lento e orgânico. Isto significa que apesar de delineada, a

estratégia é pouco formalizada, pois em termos de estratégia competitiva genérica a empresa sabe que deverá enveredar pela diferenciação. Porém, a necessidade imperiosa de coerência subjacente às escolhas estratégicas dificulta a sua materialização.

A Portela Cafés é uma empresa comprovadamente determinada na prossecução dos seus objetivos, revelando-se arrojadada e capaz de assumir riscos mesmo no contexto da crise atual. Com efeito, no último quadrimestre de 2013 aumentaram em muito o espaço da *boutique* situada no Centro Comercial da Portela e abriram mais uma loja na região de Lisboa. A loja situa-se no Centro Comercial de Alvalade e permitirá que a empresa se dê a conhecer mais ao público.

Por outro lado, o recurso ao *franchising* fará com que a Portela Cafés aceda mais rapidamente a determinados mercados, com o menor investimento possível. Simultaneamente, dará uso à capacidade que a empresa detém no que respeita à torrefação, trazendo consequentemente inegáveis economias de escala. Por outro lado, apesar da empresa já controlar na quase totalidade a cadeia de valor, a verdade é que o aumento da dimensão da rede gerado pelo *franchising* proporcionará à Portela Cafés maior poder de negociação com os fornecedores.

### **Limitações do estudo**

Como principais limitações do presente estudo destacam-se o facto de não ter sido possível explorar de forma mais aprofundada a vertente estratégica, nomeadamente a internacionalização. Além disso, devido a situações que estão fora do alcance do autor, não foi possível elaborar a dissertação no âmbito mais atualizado possível.

### **Sugestões para futuras investigações**

Estudos futuros poderão debruçar-se sobre a vertente estratégica. Em particular, para que locais deverá a Portela Cafés expandir pela via do *franchising*. No presente estudo a questão da expansão internacional foi abordada. Segundo Caffey (2013) e Tomzack (2003), as redes de *franchising* deverão expandir-se quando atingirem o estado de maturidade no mercado nacional. Contudo, deverão ser feitas mais pesquisas neste sentido, uma vez que apesar da Portela Cafés não ter atingido a maturidade no mercado nacional, esta tem muita experiência e, consequentemente, *know-how*. Importa saber se o facto de ainda haver espaço para crescer no mercado nacional, bem como o pouco reconhecimento da marca no mercado nacional se sobrepõe ao *know-how*, isto é, no final, o que será mais importante? Portanto, seria interessante perceber se a Portela Cafés deve expandir a nível nacional e/ou internacional.

## Bibliografia

### Monografia

Beamish, Paul W., Andrew C. Inkpen, Philip M. Rosenzweig, and Allen J. Morrison. *International Management*, 4<sup>a</sup> ed. McGraw-Hill, 1999.

Blair, Roger D., and F. Lafontaine. *The economics of franchising*. Cambridge University Press, 2005.

Daniels, John D., Lee H. Radebaugh, and Daniel Sullivan. *International business: environments and operations*. 12<sup>a</sup> ed. Prentice Hall, 2009.

Doyle, Peter. *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. Wiley, 2000.

Esperança, José Paulo, and Fernanda Matias. *Finanças empresariais*, 2<sup>a</sup> ed. Texto, 2009.

Freire, Adriano. *Estratégia sucesso em Portugal*. Verbo, 2000.

Lindon, Denis, Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Pedro Dionísio, and Joaquim Vicente Rodrigues. *Mercator XXI: teoria e prática do marketing*. Dom Quixote, 2011.

Michael, Steven C. "Franchising." In *The Elgar Companion to Transaction Cost Economics*, by Peter G. Klein and Michael E. Sykuta, 185-193. Edward Elgar Publishing, 2010.

Mota, António Gomes, João Pedro Nunes, Ferreira, and Miguel Almeida. *Finanças empresariais: teoria e prática*. Publisher team, 2006.

Penrose, E. T. 1959. IN Combs, James G., David J. Ketchen, Christopher L. Shook Jr, and Jeremy C. Short. "Antecedents and consequences of franchising: past accomplishments and future challenges." *Journal of Management* 37, 2011: 99-126.

Porto, Paulo Lopes, and Santiago Barbadillo de Maria. *Franchising Passo a Passo*. IPAM, 2003.

Root, Franklin R. *Entry strategies for international markets*. Jossey-Bass, 1994.

Vilar, António, and Associados. *Franchising a lei e a prática*. Vida Económica, 2008.

### Periódicos científicos

Baena, Veronica. "Market conditions driving international franchising in emerging markets." *International Journal of Emerging*, 7, 2012: 49-71.

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

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

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

Cheng, Julian Ming-Sung, Julia Ying-Chao Lin, Hill H-J Tu, and Nina S-H Wu. "Toward a stage model of the international franchise system development." *Journal of Marketing Channels*, 14, 2007: 65-83.

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

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

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

Combs, James G., Steven C. Michael, and Gary J. Castrogiovanni. "Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity." *Journal of Management*, 30, 2004: 907-931.

Combs, James G., Steven C. Michael, and Gary J. Castrogiovanni. 2009. IN Combs, James G., David J. Ketchen, Christopher L. Shook Jr, and Jeremy C. Short. "Antecedents and consequences of franchising: past accomplishments and future challenges." *Journal of Management* 37, 2011: 99-126.

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

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

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

dos Santos Silva, V. L., and P. F. de Azevedo. "Interfirm arrangements in different institutional environments: McDonald's France and Brazil case study." *Journal of Marketing Channels*, 14, 2007: 103-125.

Eisenhardt, Kathleen M. 1989. IN Castrogiovanni, Gary J., James G. Combs, and Robert T. Justis. "Shifting Imperatives: An Integrative View of Resource Scarcity and Agency Reasons for Franchising." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 2006: 23-40.

Gallini, N. T., and N. A. Lutz. 1992. IN Gillis, William, and Gary J. Castrogiovanni. "The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative." *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 2012: 75-98.

Garg, Rasheed e Priem, 2005 IN Hussain, Dildar, and Windsperger Josef. "Multi-unit ownership strategy in franchising: development of an integrative model." *Journal of Marketing Channels*, 17, 2010: 3-31.

Gillis, William, and Gary J. Castrogiovanni. "The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative." *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 2012: 75-98.

Grandner, Thomas. "A note on franchising and wage bargaining." *Journal of Economics*, 87, 2006: 281-293.

Grünhagen, M., and R. A. Mittelstaedt. "Entrepreneurs or investors: do multi-unit franchisees have different philosophical orientations?" *Journal of Small Business Management*, 43 (3), 2005: 207–225.

Hartnett, Rosemarie, and Mary Rogers. "Four questions to consider before you go international." *Franchising World*, 43, 2011: 26.

Hoffman, R.C., and J.F. Preble. 2004. IN Castrogiovanni, Gary J., James G. Combs, and Robert T. Justis. "Shifting Imperatives: An Integrative View of Resource Scarcity and Agency Reasons for Franchising." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 2006: 23-40.

Instituto de Informação em Franchising. "18.º Censo IFF "O franchising em Portugal"." *Directório de oportunidades em franchising*, 2013: 6-12.

Jensen, Michael C., and William H. Meckling. "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure." *Journal of Financial Economics*, 3 N.º 4, 1976: 305-360.

Kerkovic, Tamara Milenkovic. "The main directions in comparative franchising regulation - unidroit initiative and its influence." *European Research Studies*, 13, 2010: 103-118.

Kidwell, R. E., A. Nygaard, and R. Silkoset. "Antecedents and effects of free riding in the franchisor-franchisee relationship." *Journal of Business Venturing*, 22, 2007: 522-544.

- Lafontaine, F. "Contractual arrangements as signaling devices: evidence from franchising." *Journal of Law, Economics & Organization*, 9, 1993: 256–289.
- Lowell, Bret. "Which franchising structure fits your system?" *Franchising World*, 39, 2007: 15-18.
- Madanoglu, Melih, Kyuho Lee, and Gary J. Castrogiovanni. "Franchising and firm financial performance among U.S. restaurants." *Journal of Retailing*, 87, 2011: 406-417.
- McEntire, Margaret. "Best Practices for International Franchising: Be Aware of Cultural Differences." *Franchising World*, 43, 2011: 29.
- Meek, William R., Beth Davis-Sramek, Melissa S. Baucus, and Richard N. Germain. "Commitment in Franchising: The Role of Collaborative Communication and a Franchisee's Propensity to Leave." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 2011: 559-581.
- Minkler, A. P. 1990. IN "The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative." *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 2012: 75-98.
- Mitsubishi, H., S. Shane, and W. D. Sine. "Organization governance form in franchising: efficient contracting or organizational momentum?" *Strategic Management Journal*, 29, 2008: 1127-1136.
- Oxenfeldt, Mired R., and Anthony O. Kelly. "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?" *Journal of Retailing*, 44, 1969: 69-83.
- Preble, John F., and Richard C. Hoffman. "Strategies for Business Format Franchisors to Expand into Global Markets." *Journal of Marketing Channels*, 13, 2006: 29-50.
- Rubin, P. "The theory of the firm and the structure of franchise contracts." *Journal of Law and Economics*, 21, 1978: 223-233.
- Shane, S. A. 1998. IN Combs, James G., David J. Ketchen, Christopher L. Shook Jr, and Jeremy C. Short. "Antecedents and consequences of franchising: past accomplishments and future challenges." *Journal of Management* 37, 2011: 99-126.
- Sorenson, O., and J. B. Sørensen. "Finding the right mix: franchising, organizational learning, and chain performance." *Strategic Management Journal*, 22, 2001: 713–724.
- Tomzack, M.E. "The ABCs of cross-border franchising." *Franchising World*, 35, Fevereiro 2003: 18-20.
- Vincent, William Slater. "The basics of franchising: the relationship." *Franchising World*, 2009: 58-62.
- Vroom, G., and J. Gimeno. "Ownership form, managerial incentives, and the intensity of rivalry." *Academy of Management Journal*, 50, 2007: 901-922.

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

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

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

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

### Referências não publicadas retiradas da internet

Barbour, Lindy. *Franchising: Roles and responsibilities*. April 2010. <http://bizmag.co.za/franchising-roles-and-responsibilities/> (accessed January 28, 2013).

Caffey, Andrew A. *5 Mistakes New Franchisors Make – And How to Avoid Them*. 1999-2013. <http://www.allbusiness.com/franchises/franchising-your-business/15062622-1.html> (accessed February 6, 2013).

Código Deontológico Europeu de Franchising (1991) IN Portal Português de Franchising. <http://cdp.portodigital.pt/Members/martacosta/empreendedorismo/franchising/Codigo%20de%20deontologia%20Europeu.pdf> (accessed Novembro 19, 2012)

International Franchise Association . *What is a franchise?* 2012. <http://franchise.org/franchiseessecondary.aspx?id=52625> (accessed Novembro 20, 2012).

European Coffee Federation. *Coffe facts and figures*. 2006. <http://www.ecf-coffee.org/images/stories/temporary/Coffee%20market%20facts%20and%20figures%2010%20August%202006%20checked%2020%20October%202008.pdf> (accessed Junho 25, 2013).

Organização Internacional do Café. *Employment generated by the coffee sector*. 2013. <http://dev.ico.org/documents/icc-105-5e-employment.pdf> (accessed Junho 25, 2013).

Organização Internacional do Café . *Relatório mensal sobre o mercado cafeeiro*. Fevereiro 2013. <http://dev.ico.org/documents/cy2012-13/cmr-0213-p.pdf> (accessed Junho 27, 2013).

European Franchise Federation. *What is meant by "franchising"?* 2008. [http://www.eff-franchise.com/IMG/article\\_PDF/article\\_a6.pdf](http://www.eff-franchise.com/IMG/article_PDF/article_a6.pdf) (accessed Novembro 15, 2012).

Organização Internacional do Café. *Exporting countries: total production*. 2013. <http://dev.ico.org/prices/po.htm> (accessed Julho 25, 2013).

Organização Internacional do Café. *Preços do café: Médias mensais*. 2013. <http://dev.ico.org/prices/p2.htm> (accessed Junho 27, 2013).

Organização Internacional do Café. *Relatório Mensal sobre o Mercado Cafeeiro*. Maio 2013. <http://dev.ico.org/documents/cy2012-13/cmr-0513-p.pdf> (accessed 25 Junho, 2013).

Organização Internacional do Café. *Trends in coffee consumption in selected importing countries*. 2012. <http://dev.ico.org/documents/icc-109-8e-trends-consumption.pdf> (accessed Junho 27, 2013).

Wilson, and Sara. *Choosing the Right Name for Your Franchise*. 1999-2013. <http://www.allbusiness.com/franchises/franchising-your-business/14074918-1.html> (accessed 15 Abril, 2013).

## **Imprensa**

Carvalho, José Crespo de. "Portela Cafés." *Executive Digest*, Abril 2011: 68-72.

## Anexos

### Anexo 1

**Quadro 8. Modos de entrada em mercados internacionais**

Opções estratégicas	Definição	Conceitos implícitos
Transação	Comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas da empresa a organizações estrangeiras, restringindo a internacionalização à matriz de produtos-mercados definida para os mercados externos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exportação (<i>spot</i>, a médio e longo prazo e via agentes ou distribuidores)</li> <li>▪ Licenciamento da tecnologia ou marca;</li> <li>▪ <i>Franchising</i>.</li> </ul>
Investimento Direto	Aplicação direta da totalidade ou parte das funções da cadeia operacional nos mercados externos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Joint-venture</i> (de distribuição e marketing ou integrada);</li> <li>▪ Subsidiária (de distribuição e marketing ou integrada).</li> </ul>
Projetos	Envolvimento internacional através de projetos, devido a circunstâncias específicas. Estes projetos são limitados no tempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projeto chave-na-mão;</li> <li>▪ Projeto BOT (<i>Build Operate Transfer</i>);</li> <li>▪ Contratos de gestão.</li> </ul>

Fonte: elaborado com base na informação retirada de Freire (2000).

## Anexo 2

Figura 7. Questões intrínsecas à internacionalização



Fonte: elaborada com base na informação retirada de Hartnett e Rogers (2011).

### Anexo 3

#### Quadro 9. Abordagens estratégicas para a expansão geográfica internacional

Opções estratégicas	Definição	Vantagens	Desvantagens	Destinatário
Estratégia de antecipação de entrada	Expansão pioneira da atividade. Esta estratégia assume particular ênfase na internacionalização, já que proporciona vários benefícios de longo prazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maior quota de mercado;</li> <li>▪ Lucro mais elevado;</li> <li>▪ Obter a melhor localização;</li> <li>▪ Reputação local forte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gastos elevados em I&amp;D, publicidade, promoção da marca e canais de distribuição.</li> </ul>	Redes de <i>franchising</i> que atingiram o ponto de saturação no mercado nacional e procuram mercados de crescimento rápido. <sup>(1)</sup>
Estratégia de aproximação por plataforma	Aprender e desenvolver capacidades junto de mercados que se assemelham aos mercados considerados estrategicamente importantes, mas complexos. São as particularidades de cada região que fomentam a adoção desta estratégia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redução do nível de incerteza e complexidade na entrada no(s) mercado(s) alvo;</li> <li>▪ Garantia de maior sucesso acerca do desenvolvimento da atividade no(s) mercado(s) alvo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quota de mercado reduzida, resultante de uma entrada tardia;</li> <li>▪ Necessidade de um conhecimento aprofundado dos vários mercados e suas idiosincrasias.</li> </ul>	Redes de <i>franchising</i> que pretendem expandir-se para mercado(s) excessivamente complexo(s) (i.e. países situados no Médio Oriente). <sup>(2)</sup>
Estratégia de aproximação por conversão	Adicionar novos franchisados (empresas independentes ou franchisados da concorrência) à rede de <i>franchising</i> . Esta estratégia é favorecida pelas céleres mudanças económicas, tecnológicas e concorrenciais dos mercados.	<p>Obtenção de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Know-how</i>;</li> <li>▪ Experiência local;</li> <li>▪ Nova tecnologia;</li> <li>▪ Apoio logístico;</li> <li>▪ Rede de clientes local;</li> <li>▪ Redução da concorrência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forte possibilidade de os parceiros não obedecerem a novos requisitos de <i>franchising</i>;</li> <li>▪ A mudança requer uma transformação cultural.<sup>(3)</sup></li> </ul>	Redes de <i>franchising</i> , experientes ou inexperientes, que procuram uma rápida penetração em mercados muito competitivos, saturados e em constante mudança. <sup>(4)</sup>

Fonte: elaborado com base na informação retirada de Preble e Hoffman (2006).

<sup>(1)</sup> A título de exemplo, após alcançar os objetivos propostos para os Estados Unidos, em 1980, a McDonald's expandiu-se em grande escala para novos mercados. Na época, a marca já usufruía de um forte reconhecimento local, acrescido de uma experiência assinalável em termos da parceria franchisador-franchisado (Preble e Hoffman, 2006).

<sup>(2)</sup> Segundo Preble e Hoffman (2006), o Médio Oriente é cada vez mais procurado pelas redes de *franchising* ocidentais. No entanto, fatores como a instabilidade política, o idioma (maioritariamente Árabe), os costumes enraizados na religião (na sua maioria Islamismo) ou o código de trabalho implicam a satisfação de um amplo conjunto de pré-requisitos para que a expansão nesta zona do globo seja uma realidade. Assim, é primordial que o franchisador desenvolva primeiro a sua atividade em territórios que promovam a entrada do *franchising*. De referir, a título de exemplo, os Emirados Árabes Unidos, cujas infraestruturas económicas se encontram em desenvolvimento, bem como a legislação referente aos direitos de propriedade.

Importa referir que qualquer organização pode utilizar esta estratégia, independentemente do nível de risco que advenha da internacionalização. Segundo Preble e Hoffman (2006), muitas organizações recorrem a esta estratégia para aperfeiçoar a entrada em países desenvolvidos, (por exemplo, expandindo o negócio para o Canadá tendo por objetivo uma entrada subsequente nos estados Unidos).

<sup>(3)</sup> O facto dos novos parceiros possuírem *know-how* acumulado e experiência na área do *franchising* (caso sejam franchisados) significa que já têm definidos os seus próprios métodos de negócio e de trabalho em equipa. Deste modo, podem não aceitar a mudança (i.e. novas regras e métodos de negócio) ou, por outro lado, aceitá-la mas atrasar o desenvolvimento profícuo da parceria e, por conseguinte, da atividade. Em geral o Homem é avesso à mudança, mesmo quando esta se traduz em resultados positivos.

<sup>(4)</sup> Preble e Hoffman (2006) sugerem que as organizações com pouca experiência internacional não devem entrar em mercados estrangeiros (necessariamente distintos do mercado nacional, sendo por vezes mercados de alto risco), mesmo que por via do *franchising*, até se sentirem confortáveis com as capacidades adquiridas. O mesmo se aplica à estratégia de aproximação por plataforma.

## Anexo 4

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

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

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

## Anexo 5

### Quadro 10. Moderadores da relação precedentes-*franchising*

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

Fonte: elaboração própria.

## Anexo 6

Quadro 11. Moderadores da relação efeitos-*franchising*

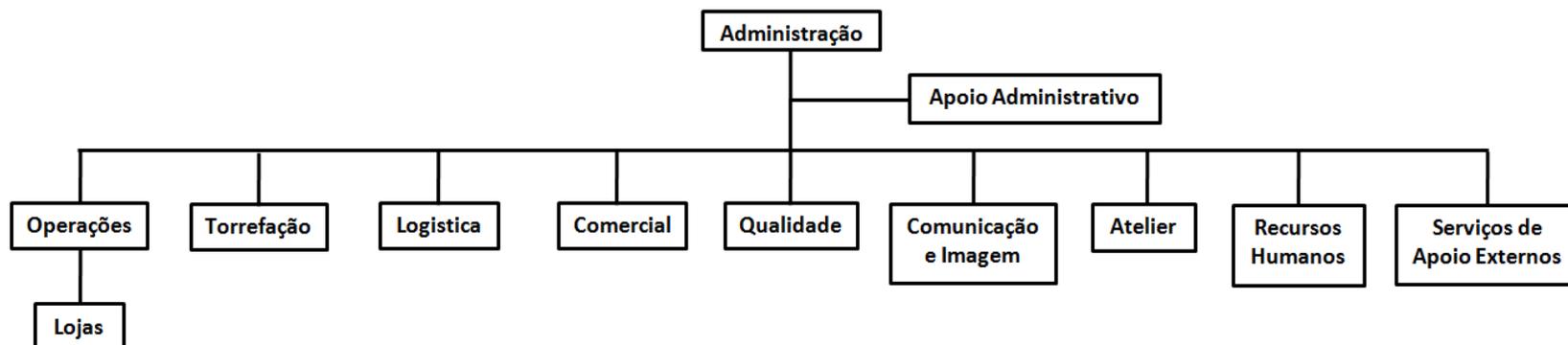
Elementos	Descrição
Teoria da contingência	Para a sobrevivência de uma organização no mercado é fundamental que haja um alinhamento entre a sua estratégia e estrutura (i.e. alinhamento entre a forma como são desenvolvidos o processo de tomada de decisão, controlo operacional e incentivos na organização).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

Elementos	Descrição
Competição local	A competição verificada nos mercados estimula o progresso das organizações e reflete-se nas mais variadas dimensões estratégicas. Neste contexto, um estudo realizado por Vroom e Gimeno (2007) que incide sobre a política de preço revelou que no mercado oligopolista as unidades franchisadas têm pouca credibilidade para aumentar o preço dos seus produtos e/ou serviços. Esta situação advém do pressuposto de que as lojas franchisadas estipulam o preço com base nos <i>royalties</i> a pagar, não tendo em consideração o verdadeiro custo que a empresa efetivamente teve para obter o <i>output</i> .
Configuração do contrato	Os contratos de <i>franchising</i> devem não só aliciar os potenciais franchisados mas também salvaguardar os interesses do franchisador por via de termos contratuais que restrinjam o comportamento do franchisado (Vincent, 2009; Shane, 1998). Segundo Cochet e Garg (2008), para ultrapassar os desafios inerentes ao desenvolvimento de contratos, os franchisadores devem ter não só bons conhecimentos de gestão mas também experiência neste domínio, adquirida pelo processo de tentativa e erro (“ <i>trial and error</i> ”). Estes autores destacam a importância da experiência do franchisador na elaboração de contratos, já que lhe permite antecipar ações de outros franchisados e, assim, minimizar os seus efeitos na rede de <i>franchising</i> .
Teoria <i>signaling</i>	A teoria <i>signaling</i> estuda a forma como se processa a comunicação entre dois indivíduos. No <i>franchising</i> , esta teoria sugere que os franchisados exigem informação sobre o sistema de negócio do franchisador, nomeadamente informação financeira. A título de exemplo, o retorno do investimento (ROI) e os lucros. Todavia, as principais conclusões de um estudo efetuado por Michael (2009) apontam para o contrário, sugerindo que a parceria franchisador-franchisado se inicia num clima de grande cooperação e não de desconfiança. Por fim, importa referir que a comunicação pode não ser verbal, pois, como abordado no ponto 3.3.1.3., por vezes as entidades procuram através das suas ações “sinalizar” alguma informação a terceiros.

Fonte: elaboração própria.

## Anexo 7

### Organograma geral da Portela Cafés



Fonte: Portela Cafés, 2013.

## Anexo 8

### Guia da entrevista realizada aos sócios Sónia Marçal e Jorge Marçal – 12 de Fevereiro de 2013

#### 1. Informações gerais:

- 1.1. Como é que a empresa está estruturada?
- 1.2. Qual é o investimento médio por loja?
- 1.3. Como foi a evolução do volume de negócios nos últimos quatro anos?
- 1.4. Quais são as perspetivas de evolução do setor?

#### 2. Recursos Humanos:

- 2.1. Qual o número total de funcionários? Como tem sido a sua evolução?
- 2.2. Qual é a formação dos funcionários? Faz parte da política da empresa apostar na formação dos seus colaboradores?
- 2.3. De que forma motivam os colaboradores? Há bonificações? Existe algum sistema de avaliação?

#### 3. Descrição geral do conceito da marca:

- 3.1. Qual é o modelo de negócio atual da Portela Cafés?
- 3.2. Quais são as vantagens competitivas do negócio? E quais são os fatores críticos de sucesso?
- 3.3. Iniciaram a atividade como uma rede de lojas próprias. É esse o futuro da marca? Porquê?
- 3.4. A Portela Cafés começou por comercializar café a retalho. Como é que se procedeu a evolução desta casa?
- 3.5. Qual é o conjunto de sentimentos que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da organização?

#### 4. Atividade operacional:

- 4.1. Como se desenvolve a operação da Portela Cafés? (aquisição, armazenamento, torrefação e *blending* dos cafés).
- 4.2. O *blend* é produzido na loja ou na fábrica?

- 4.3. A moagem do café é feita nas lojas?
- 4.4. Qual é a quantidade de café produzida por semana?

## **5. Questões legais**

- 5.1. A Portela Cafés é certificada por alguma norma? (i.e. ISO 9001).
- 5.2. A Portela Cafés está registada apenas em Portugal ou possui registo comunitário?  
Qual será o próximo passo?

## **6. Produto:**

- 6.1. O que distingue o café da Portela Cafés do café da concorrência?
- 6.2. De onde provêm os cafés? Quais são os principais fornecedores?
- 6.3. Além do café, a Portela Cafés destaca-se pelos seus produtos complementares.  
Quais são os principais produtos complementares?
- 6.4. Qual é a importância que os produtos complementares assumem na estratégia da Portela Cafés?

## **7. Distribuição**

- 7.1. Existe alguma preocupação com o tempo de atendimento por cliente?
- 7.2. A distribuição dos produtos (loja e/ou domicílio) está à responsabilidade de terceiros? Se sim, como funciona o processo de distribuição?
- 7.3. Houve algum entrave para a Portela Cafés estar presente em centros comerciais de grande dimensão (i.e. Colombo)?

## **8. Preço:**

- 8.1. O que determina o preço do café?
- 8.2. O aumento do preço relativamente ao café da concorrência tem como principal propósito dar mais prestígio à marca? Ou para atingir um segmento de mercado com maior poder de compra?

## **9. Localização das lojas:**

- 9.1. Existe alguma preocupação em situar as lojas em áreas populacionais e/ou empresariais?

- 9.2. A atual estratégia da Portela Cafés está definida para múltiplas lojas (Centro Comercial/lojas de rua)?
- 9.3. Qual é a razão pela qual a marca não se encontra na zona *food courts* do C. C. Colombo, por exemplo?

#### **10. Cliente:**

- 10.1. Quais são as características do cliente-alvo? A Portela Cafés pretende chegar em especial ao “apreciador de café”?
- 10.2. Qual é o posicionamento da Portela Cafés no mercado?

#### **11. Fornecedores:**

- 11.1. É um setor muito competitivo ao nível dos fornecedores?
- 11.2. Os fornecedores têm muito ou pouco poder de negociação? Porquê?

#### **12. Comunicação:**

- 12.1. Marca
  - 12.1.1. Como é que surgiu o nome “Portela Cafés”? Qual é a ideia que o logótipo pretende transmitir?
  - 12.1.2. O vermelho é a cor predominante no logótipo. O que é que pretendem transmitir?
- 12.2. Em relação ao *slogan*, “A sua casa desde 1977”, o que é que pretendem transmitir?
- 12.3. Relativamente ao investimento em publicidade, este assume grande importância na política de comunicação da empresa?
- 12.4. Qual é a atual política de comunicação da marca?
- 12.5. Enquadra-se na lógica da expansão planeada pela marca? Se não, qual a estratégia de comunicação a seguir?

#### **13. Concorrência:**

- 13.1. Quais são os grandes concorrentes da marca? (concorrentes diretos e indiretos)
- 13.2. Que consistência comportamental em termos de desenvolvimento de mercado se pode notar nos concorrentes? Alguma modificação nas quotas de mercado?
- 13.3. Quais são as barreiras à entrada no mercado que existem atualmente?

#### 14. Estratégia:

- 14.1. A estratégia da empresa é decidida anualmente ou é revista conforme o avanço do negócio (pontualmente)?
- 14.2. A avaliação de desempenho é fundamental para o progresso de uma empresa. Como é realizada essa avaliação na Portela Cafés? Utilizam a ferramenta *Balanced ScoreCard*?
- 14.3. Quais são os objetivos a curto e a longo prazo da Portela Cafés?

#### 15. Expansão:

- 15.1. Nacional
  - 15.1.1. Qual é o plano de expansão a nível nacional?
  - 15.1.2. Há possibilidade de recorrer ao *franchising* para expandir a nível nacional?
  - 15.1.3. Qual é o número de lojas que pretendem alcançar? Neste contexto, têm predefinido algum objetivo até 2020?
- 15.2. Internacional
  - 15.2.1. Qual é o plano de expansão a nível internacional?
  - 15.2.2. Quais são os países para os quais pretendem expandir? Porquê?
  - 15.2.3. De que forma será realizada a expansão? (autofinanciamento, *franchising*, *joint venture*).
  - 15.2.4. A expansão obriga as organizações a “pensar maior”. Desta forma, não deverá a Portela Cafés alterar, por exemplo, o seu *slogan* “A sua casa desde 1977”?

#### 16. Franchising

- 16.1.1. Há condições para a Portela Cafés adotar o franchising? Ou seja, têm *brand name* e *know-how* acumulado, suficiente para se destacar da concorrência e, por conseguinte, atrair possíveis franchisados?
- 16.1.2. Quais as principais vantagens e desvantagens que a Portela Cafés terá se adotar o sistema de *franchising*?
- 16.1.3. Segundo a teoria da escassez de recursos, as organizações, sobretudo as mais pequenas, recorrem ao *franchising* para ultrapassar as limitações alusivas ao crescimento interno. Será esta uma das principais razões que leva à Portela Cafés adotar o sistema *franchising*?

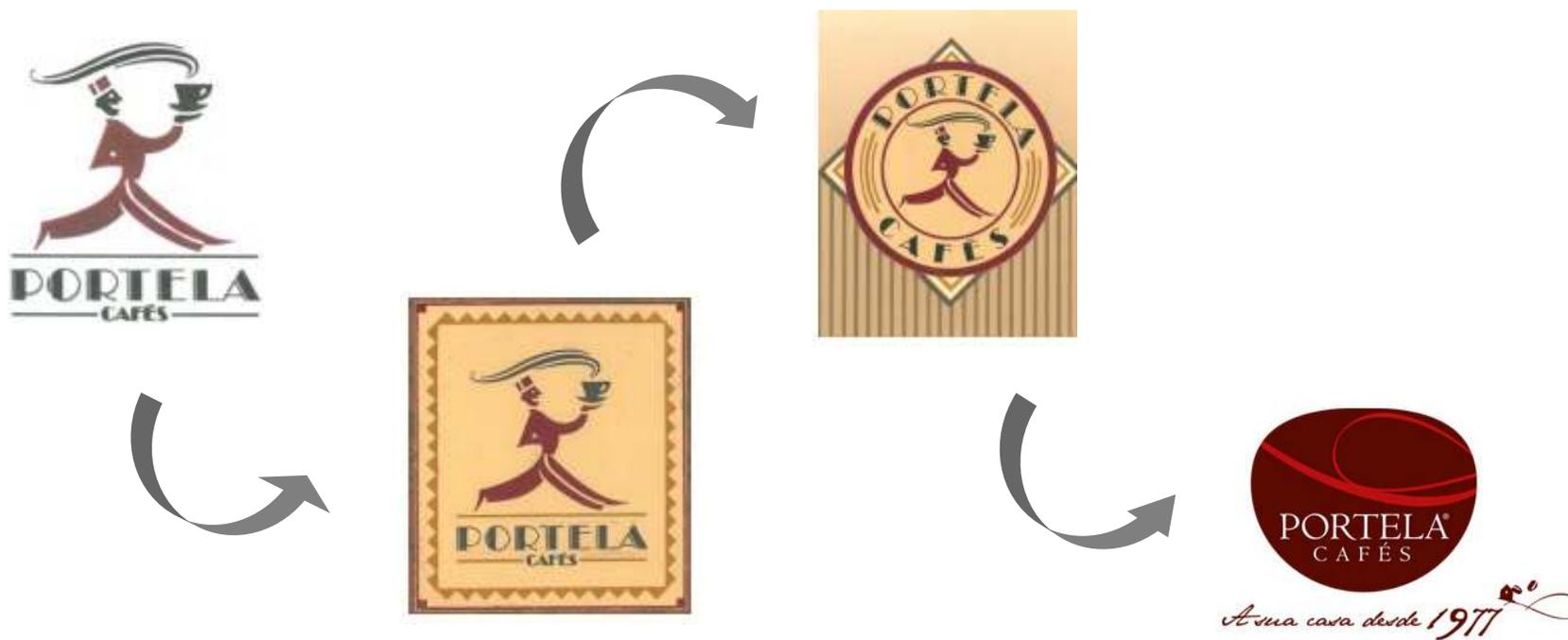
- 16.1.4. Qual o tipo de contrato a utilizar? (*Franchising* direto, *area development*, *master franchise*, *area representation*).
- 16.1.5. Quais serão as variáveis caracterizadoras do *franchising* da marca?
- 16.1.6. A formação e o apoio contínuo aos franchisados perfazem duas das principais responsabilidades do franchisador. Neste sentido, como é que a Portela Cafés planeia dar essas mesmas formações? Com que meios?
- 16.1.7. Para garantir o apoio contínuo aos franchisados é necessário que haja disponibilidade por parte da empresa. Na sua opinião, há necessidade de passar de uma estrutura familiar para uma estrutura profissional?
- 16.1.8. Quais deverão ser os critérios básicos para a seleção dos franchisados?

**17. Sustentabilidade/Responsabilidade social:**

- 17.1. Como é que pretendem manter o conceito da Portela Cafés ativo? Introdução de novos produtos e/ou serviços?
- 17.2. Qual é a preocupação da empresa com o meio ambiente?
- 17.3. Qual é o papel que a empresa assume perante a responsabilidade social?

## Anexo 9

### Evolução do logótipo da marca



Fonte: Portela Cafés, 2013.

## Anexo 10

Quadro 12. Indicadores de estrutura e rentabilidade (financeira e económica) (baseado nas demonstrações financeiras de 2012)

Indicadores financeiros	Conceito	Fórmula	Resultado	Interpretação
Autonomia financeira	Mede o grau de impulso financeiro da empresa. Quanto maior for o rácio, maior será a sua solidez financeira (Esperança e Matias, 2009).	$\frac{\text{Capitais próprios}}{\text{Ativo}} \times 100\%$	≈ 22,94%	Revela alguma dependência de capitais alheios, mas no contexto de empresa de pequena dimensão é considerado um bom resultado.
Estrutura da dívida	Revela a percentagem da dívida de curto prazo no financiamento total da empresa (Mota, <i>et al.</i> 2006).	$\frac{\text{Passivo Corrente}}{\text{Passivo Total}} \times 100\%$	≈ 25%	Apenas 25% do financiamento externo da empresa é de curto prazo. No contexto de empresa de pequena dimensão é um bom resultado.
Liquidez geral	Revela a capacidade de uma organização cumprir os seus compromissos (dívidas) de curto prazo (Esperança e Matias, 2009).	$\frac{\text{Ativo Corrente}}{\text{Passivo Corrente}}$	≈ 2,70	A empresa tem capacidade para saldar as suas dívidas de curto prazo, pois o resultado é superior a dois.
<i>Quick ratio</i>	Indica a liquidez de curto prazo da empresa, da forma mais líquida possível (i.e., ativo corrente sem as existências) (Mota, <i>et al.</i> 2006).	$\frac{(\text{Ativo Corrente} - \text{Existências})}{\text{Passivo Corrente}}$	≈ 2,27	A empresa tem capacidade para saldar as suas dívidas de curto prazo, pois o resultado é superior à unidade.

Indicadores financeiros	Conceito	Fórmula	Resultado	Interpretação
Margem bruta das vendas	É a diferença entre a receita total de vendas e o custo total das mercadorias vendidas (Esperança e Matias, 2009).	$\frac{(\text{Vendas} - \text{CMVMC})}{\text{Vendas}} \times 100\%$	≈ 68%	Após ser deduzido o custo dos produtos vendidos a empresa obtém um bom percentual de vendas.
Grau de alavanca operacional	O efeito de alavanca operacional está relacionado com os gastos fixos de uma empresa (i.e. gastos com pessoal e rendas) (Mota, <i>et al.</i> 2006).	$\frac{\text{Margem bruta}}{\text{Resultado operacional}}$	≈ 18,08	Os gastos fixos da empresa têm um impacto bastante significativo na atividade da empresa.
<i>Return on assets</i>	Mede a rentabilidade dos ativos da empresa (i.e. capacidade da empresa gerar lucro líquido através dos seus ativos), independentemente da sua forma de financiamento (Esperança e Matias, 2009).	$\frac{(\text{RAJI}^{(1)} * (1-t^{(2)}))}{\text{Ativo}} \times 100\%$	≈ 2,41%	- <sup>(3)</sup>

Fonte: elaboração própria.

<sup>(1)</sup> RAJI = Resultado antes de juros e de impostos

<sup>(2)</sup> Cálculos auxiliares

$$\text{Taxa média (t)} = \frac{\text{Imposto s/ o rendimento do período}}{\text{Resultado antes de imposto}} \times 100\% = 36,61\%$$

<sup>(3)</sup> Vários autores recomendam a comparação deste rácio com o resultado obtido nos anos anteriores e também entre empresas que operem dentro da mesma indústria. Deste modo, por falta de informação não foi possível concluir se este é, ou não, um bom resultado.

## Anexo 11

# DOSSIER DE FRANCHISING



*A sua casa desde 1977*

## Índice

1. Quem somos
2. Evolução da rede
3. A nossa filosofia
4. O conceito de negócio
5. Os produtos
6. Os espaços
7. Competências da Portela Cafés
8. Sistema de *franchising*
9. Sabia que...
10. Ficha técnica
11. Anexo

## Já pensou em ter uma *boutique* de cafés ?

Fazer parte da vida diária dos portugueses e servir o “Mundo” numa chávena de café?! O que seria de nós sem o café... da manhã, a meio da manhã, e como remate do almoço...

Após o sucesso comprovado nas nossas unidades queremos formar a maior rede de especialistas de café e expandir para novos mercados através do modelo de *franchising*.

Nas próximas páginas convidamo-lo a conhecer a Portela Cafés e a descobrir a nossa filosofia de trabalho.

3

## Quem somos

A Portela Cafés é um negócio de torrefação de café, à retaguarda, como uma *boutique* de cafés e de múltiplos produtos complementares.

Foi fundada em 1977 por Ângelo Marçal. A paixão desta casa pelo café nasceu a muitos anos no continente Africano.

O saber consolidado, aliado à juventude e à ambição dos filhos, em muito, contribuíram para o crescimento sustentado da marca.



Dominamos a arte de “falar com o café”, dado que somos especialistas em todo o processo de transformação deste produto.

A nossa imagem de marca é o reconhecimento dos nossos produtos pelas pessoas, que abre caminho a novos mercados e novos clientes.

Mesmo quem dispensa um bom café poderá facilmente render-se a este produto numa loja Portela Cafés.

4

## Evolução da rede

1977	A aventura foi encetada no Centro Comercial Portela.
1984	Abertura da segunda loja em Moscavide.
1996	Abertura da terceira loja no bairro lisboeta da Garaça.
1998	Abertura da quarta loja da marca na Gare do Oriente.
1999	Abertura da quinta loja da marca no Centro Comercial Vasco da Gama.
2005	Abertura da sexta loja da marca no Centro Comercial Loureshopping.
2010	Abertura da sétima loja da marca no Centro Comercial Colombo. Lançamento da loja Online.

1

## A nossa filosofia

### Visão

Ser e ser reconhecida como a empresa que oferece a melhor qualidade e serviço de cafés e produtos complementares.

### Missão

A Portela Cafés procura os melhores fornecedores de cafés verdes e produtos complementares na expectativa de incorporar na sua operação os ingredientes e produtos da mais elevada qualidade;

A Portela Cafés é produtora e embaladora (em saco, em cápsula e/ou outros) de cafés das melhores origens;

A Portela Cafés é distribuidora de cafés e produtos complementares;

A Portela Cafés assume a sua atividade como totalmente centrada no conceito de produto e serviço *made in Portugal*.

6

## A nossa filosofia

### Valores



Clareza  
Relacional

Paixão

Qualidade

Trabalho

Comunicação

Valorização  
das pessoas

Serviço

Objetividade

7

## O conceito de negócio

Conjugar o melhor sabor de um *pralinée*, com o aroma de um café, num espaço cujo ambiente é familiar e acolhedor traduz o conceito pelo qual a empresa se orienta no mercado.



Os cafés são os principais ativos da Portela Cafés. O domínio dos 4M's (Mistura, Máquina, Moinho e Manipulação) representa uma vantagem competitiva para a empresa.



Os produtos complementares têm um papel fundamental na Portela Cafés. Estação após estação, apresentamos aos nossos clientes um conjunto de produtos que os envolve e lhes estimula os sentidos.



Queremos que os nossos espaços sejam um ponto de encontro para pessoas de classes sociais e culturas diferentes.

8

## Os produtos

A qualidade dos produtos desenvolvidos pela Portela Cafés é o cartão-de-visita da marca. A adequação de cada produto a cada cliente constitui uma condição diferenciadora e de valor acrescentado no mercado.

### Café



9

## Os produtos



Existe a possibilidade de os clientes criarem o seu próprio *blend*.



O portefólio de cápsulas biodegradáveis da Portela Cafés conta com os *blends* 5 estrelas, oriente, descafeinado, cevada pura e os chás verde e camomila. Os *blends* 5 estrelas e descafeinado são compatíveis com o sistema Nespresso.

### Complementares



Máquina de café, de design e tecnologia italianos, disponível em cinco cores apelativas.

10

## Os produtos



### Os Verdes

- Verde Gunpowder
- Yunnan Green
- Special Jasmim

### Os aromatizados

- Jasmim
- Menta
- Earl Grey

### Preto Clássico

- Orange Pekoe

### As infusões

- Frutos do Bosque
- Rooibos
- “Bom Respiro”
- “Mistura Portela”

### Pastelaria

- Doces
- Salgados
- Fatias de bolo
- Crepes e waffles
- Scone

### Bombons

### Pralinées

11

## Os espaços

A Portela Cafés possui um espaço próprio, onde o conforto, a envolvimento e o *design* estão presentes.

A marca aposta fortemente na escolha da localização e no *merchandising* visual, através do ambiente de loja, que está sempre de acordo com a estação do ano ou época festiva (i.e. Páscoa, Natal, Dia da Criança, Dia da Mãe, entre outros).



12

## Os espaços



13

## Competências da Portela Cafés

As competências da Portela Cafés devem ser adotadas como guia de orientação e desenvolvimento comportamental de cada colaborador da empresa.



14

## Sistema de *franchising*

### Vantagens para o franchisado

- Criação do próprio emprego;
- Investimento “chave-na-mão”;
- Conceito testado pelo Franchisador;
- *Know-how* técnico e de gestão;
- Apoio na escolha e organização do espaço, bem como, formação contínua;
- *Marketing* de grupo;
- Rede de clientes local;
- Fornecimento de material comercial e equipamentos técnicos;
- Negócio de elevada rentabilidade e com perspectivas de evolução.

15

## Perfil do parceiro

A Portela Cafés procura parceiros capazes de dar seguimento a um projecto criado a pensar na rentabilidade financeira e a manutenção da notoriedade da marca.

### Características dos franchisados

- Nível de importância
- +
- 
- Interesse no sector de bens de consumo;
  - Respeito pela marca Portela Cafés;
  - Forte conhecimento do mercado local;
  - Orientação para o cliente;
  - Capacidade de Liderança;
  - Motivação para o sucesso;
  - Espírito evolutivo e pró-ativo.

16

## Sabia que...

- O café é, atualmente, a bebida mais consumida no mundo, sendo servidas cerca de 400 bilhões de chávenas por ano?
- Para além da Itália, somos o único país do mundo onde existe a verdadeira cultura do café expresso?
- Para os portugueses o consumo de café revela-se uma questão cultural, constituindo também um importante fator de socialização? De facto, é o melhor pretexto para o fazer, já que a pergunta “vamos beber um café?” trás associada a intenção de simplesmente conversar um pouco, trocar ideias ou até fazer negócios. Aliás, a esta hora um café vinha bem a calhar...

*Pode ser cheio?*

17

## Ficha técnica

### Dados financeiros

<b>Investimento total estimado</b>	A partir de 195.000€ + IVA (inclui direitos de entrada)
<b>Royalties de exploração</b>	n.t.
<b>Taxa de publicidade</b>	n.t.
<b>Duração do contrato</b>	10 anos
<b>Área padrão do local</b>	Não aplicável

### Contactos

<b>Sónia Marçal</b>	<a href="mailto:smarcal@portelacafes.pt">smarcal@portelacafes.pt</a> / <a href="mailto:franchising@portelacafes.pt">franchising@portelacafes.pt</a>
<b>WEB</b>	<a href="http://www.portelacafes.pt/">http://www.portelacafes.pt/</a>

18

## Anexo

### Elementos contextuais para investimento no sector da restauração e pastelaria

#### Análise PEST

Os seguintes indicadores dizem respeito à área Metropolitana de Lisboa. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística, esta área é composta pelos seguintes municípios: Alchochete, Almada, Amadora, Barreiro, Cascais, Lisboa, Loures, Mafra, Moita, Montijo, Odivelas, Oeiras, Palmela, Sesimbra, Setúbal, Seixal, Sintra e Vila Franca de Xira.

<b>Política</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redução da carga fiscal em aproximadamente 60 milhões de Euros. Entre as medidas anunciadas, destacam-se: isenção da derrama para pequenas e médias empresas com lucros inferiores a 150 mil euros; redução da participação da câmara na colecta de IRS (de 5% para 3%);</li> <li>▪ A restauração está sujeita a uma taxa de 23% de IVA.</li> </ul>
-----------------	--

19

<b>Económica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redução do salário em Portugal pelo segundo ano consecutivo. Denota-se que Lisboa possui, à escala regional, o rendimento anual médio mais elevado (27,5 mil euros);</li> <li>▪ O PIB da região de Lisboa é de 63,5 mil milhões. Dados de 2009 revelaram que o PIB per capita Lisboaeta (112,4%) era superior ao da média europeia (considerando que 100% é o indicador que mede a média europeia);</li> <li>▪ Lisboa é considerada uma cidade atrativa para investimentos;</li> <li>▪ O <i>franchising</i> oferece uma oportunidade para o desenvolvimento empresarial. Os empresários portugueses acreditam cada vez mais neste modelo. Das 558 marcas a operar em Portugal, 347 são portuguesas;</li> <li>▪ Na região de Lisboa estão sediados 244 franchisadores (44% do panorama nacional);</li> <li>▪ O <i>franchising</i> permanece uma importante fonte de emprego, assegurando mais de 64 mil postos de trabalho (cerca de 1,4% do emprego total nacional).</li> </ul>
------------------	--

20

<p><b>Social</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A área Metropolitana de Lisboa tem 2,8 milhões de habitantes, o que representa 26,7% da população do país. Relativamente à estrutura etária, verificou-se um aumento na importância da população idosa (18,2% em 2011, contra 15,4% em 2001);</li> <li>▪ Cerca de 5% da população residente nesta área, em 2011, não residia a cinco anos atrás. Assim, o crescimento demográfico desta região deve-se, em grande parte, aos movimentos migratório e, por isso, é considerada uma região multicultural;</li> <li>▪ Segundo a USA Today (2012), a cidade de Lisboa é uma das “10 melhores cidades” para se beber café;</li> </ul>
<p><b>Tecnológica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lisboa é líder no comércio electrónico, mais 17% que a referência nacional;</li> <li>▪ Na região de Lisboa 75% das famílias têm acesso a computador em casa e 72% dispõem de acesso à Internet (valores superiores à média do país);</li> <li>▪ 2,3% do PIB da região de Lisboa diz respeito às despesas de investigação e desenvolvimento.</li> </ul>

21

**Modelo das 5 Forças de Porter**

<p><b>Potenciais competidores</b></p>	<p><b>Poder negocial dos clientes</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pequenas barreiras à entrada, uma vez que as políticas protecionistas são pouco significantes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Embora haja um elevado número de consumidores, existe também uma elevada oferta;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As curvas de aprendizagem são pouco relevantes neste sector;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Devido às cápsulas, cada vez mais se consome café em casa ou no trabalho;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Custos de mudança reduzidos para os clientes e, consequentemente, baixa lealdade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os clientes são sensíveis aos preços e dão importância à marca dos produtos que consomem;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A marca representa uma pequena fatia do mercado e possui pouco reconhecimento;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe muita informação e de fácil acesso acerca dos diversos <i>players</i>;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investimento inicial baixo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Podem optar por produtos substitutos.</li> </ul>

22



<b>Rivalidade entre os atuais concorrentes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O mercado encontra-se atualmente concentrado e saturado;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apesar de existirem muitos players no mercado, a grande maioria possui uma dimensão diminuta;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O nível de diferenciação do produto e serviço na indústria é reduzido;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apresentam-se como concorrentes todos os estabelecimentos que vendam café à chávina e café para consumo no lar ou no trabalho (cápsula, café solúvel ou em grão).</li> </ul>

<b>Poder negocial dos fornecedores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elevada importância da qualidade da matéria-prima;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A matéria-prima provém de várias origens, no entanto, esta é pouco diferenciada;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A indústria cafeeira tem muitos fornecedores;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desde cedo a Portela Cafés adquiriu competências que lhe permitiu obter o controlo de toda a cadeia, exceto a produção de café.</li> </ul>

23



<b>Ameaça de produtos substitutos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta disponibilidade de produtos substitutos, nomeadamente bebidas energéticas (e.g. Monster), refrigerantes (i.e. Coca-Cola), sumos (i.e. Nestea) e chá.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os custos de mudança para um substituto são pouco significativos;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta relação no binómio preço/performance dos produtos substitutos;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Algumas das marcas detentoras dos produtos substitutos possuem um grau elevado de reconhecimento no mercado.</li> </ul>

<b>Força</b>	<b>Poder</b>
Potenciais competidores	4
Poder negocial dos clientes	4
Ameaça de produtos substitutos	4
Poder negocial dos fornecedores	2
Rivalidade entre os atuais concorrentes	4
<b>Média</b>	<b>3,6</b>

As tabelas para apoio à execução do Modelo encontram-se no anexo 12.

24

## Anexo 12

A competitividade da indústria é avaliada com base nas seguintes 5 forças competitivas: poder de negociação dos consumidores, poder de negociação dos fornecedores, entrada de novos concorrentes, rivalidade entre os atuais concorrentes da indústria e barreiras à saída.

Modelo das 5 Forças de Porter		1	2	3	4	5	
<b>Poder dos clientes</b>							
Nº de clientes da indústria	Alto	x					Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo	x					Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo		x				Alto
Custo (para os clientes) de mudança de fornecedor	Alto					x	Baixo
Rentabilidade dos clientes	Alta					x	Baixa
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo total para o cliente	Baixo				x		Alto
Importância da qualidade dos produtos vendidos pela indústria para os clientes	Baixa				x		Alta
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alto				x		Baixo
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixa					x	Alta
Ameaça de integração vertical a montante pelos clientes	Baixa	x					Alta
Disponibilidade para os clientes de informação sobre a indústria	Baixa				x		Alta
<b>Valor global da força</b>	<b>Baixa</b>				x		<b>Alta</b>
<b>Poder dos fornecedores</b>							
Nº de fornecedores da indústria	Alto		x				Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores, relativamente à indústria	Baixo			x			Alto
Importância da indústria como cliente	Alta	x					Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto	x					Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo			x			Alto
Rentabilidade dos fornecedores	Alta		x				Baixa
Peso dos custos dos produtos comprados pela indústria no custo total	Baixo		x				Alto
Importância da qualidade dos produtos comprados	Baixa				x		Alta
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixa		x				Alta
Disponibilidade de produtos substitutos	Alta					x	Baixa
Ameaça de integração vertical a jusante pelos fornecedores	Baixa		x				Alta
Disponibilidade de informação sobre os fornecedores	Alta			x			Baixa
<b>Valor global da força</b>	<b>Baixa</b>		x				<b>Alta</b>

Modelo das 5 Forças de Porter		1	2	3	4	5	
<b>Ameaça de entrada de novos competidores</b>							
Economias de escala	Altas				x		Baixas
Diferenciação do produto	Alta				x		Baixa
Identificação da marca	Alta		x				Baixa
Outras desvantagens de custos	Altas			x			Baixas
Necessidades de capital	Altas				x		Baixas
Custos de mudança para os clientes	Altos					x	Baixos
Dificuldade de acesso aos canais de distribuição	Alta					x	Baixa
Políticas proteccionistas	Altas					x	Baixas
Dificuldade de acesso à tecnologia necessária	Alta			x			Baixa
Dificuldade de acesso a matérias primas	Alta				x		Baixa
Efeitos de experiência	Altos			x			Baixos
Probabilidade de retaliação pelas empresas existentes	Alta		x				Baixa
Valor global da força	Baixa				x		Alta
<b>Rivalidade entre as empresas da indústria</b>							
Nº de empresas concorrentes	Baixo					x	Alto
Grau de concentração do mercado	Alto				x		Baixo
Crescimento do mercado	Alto				x		Baixo
Custos fixos	Baixos				x		Altos
Custos de posse de stock	Baixos				x		Altos
Grau de diferenciação do produto	Alto				x		Baixo
Custos de mudança para os clientes	Altos					x	Baixos
Possibilidade de aumentos de capacidade por pequenos incrementos	Baixa					x	Alta
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alta				x		Baixa
Importância das apostas estratégica em jogo	Baixa					x	Alta
					x		
<b>Barreiras à saída</b>							
Grau de especialização dos ativos	Baixo			x			Alto
Custo concentrado da saída	Baixo		x				Alto
Interesses estratégicos cruzados (sinergias e outros)	Baixos			x			Altos
Barreiras emocionais	Baixas	x					Altas
Restrições legais e sociais	Baixas	x					Altas
(Valor global das barreiras à saída)			x				
Valor global da força	Baixa				x		Alta

Modelo das 5 Forças de Porter		1	2	3	4	5	
<b>Ameaça de produtos substitutos</b>							
Disponibilidade de substitutos	Baixa					x	Alta
Custo (para os clientes) de mudança para o produto substituto	Alto				x		Baixo
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa				x		Alta
Agressividade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa				x		Alta
Relação 'price / performance' dos produtos substitutos face à da indústria	Baixa				x		Alta
Valor global da força		Baixa			x		Alta

Foi utilizada uma escala nominal, com vista a identificar o poder de cada uma destas forças sobre a organização. A escala a ser utilizada varia entre o 1, que corresponde a uma oportunidade para a empresa gerar lucros significativo, pois, o poder da força é baixo, e o 5, por outro lado, apresenta uma elevada ameaça.

Da avaliação global da indústria obtém-se uma média de “3,6”. Este valor indica que a indústria cafeeira exerce uma ameaça relativamente elevada sobre a empresa.

Os custos de mudança para os clientes são reduzidos, o que os torna pouco leais às marcas. Por outro lado, a rivalidade entre os atuais concorrentes, a inexistência de barreiras à entrada (i.e. dificuldade de obtenção de licença de atividade) e a ameaça dos produtos substitutos contribuem para a incerteza do negócio.