

INTERNACIONALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS PORTUGUESES
ATRAVÉS DO FRANCHISING:
UM ESTUDO SOBRE DOIS CASOS

Pedro Miguel Silva Vala

Dissertação de mestrado submetida como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

Prof. Doutor Sandro Mendonça,

Prof. Auxiliar, Departamento de Economia

ISCTE Business School

Setembro 2014

Resumo

Ao longo dos anos, as empresas portuguesas têm sabido competir a nível internacional, demonstrando a sua capacidade de crescimento e evolução, conforme comprova o Instituto de Informação em Franchising (IIF), através dos seus estudos publicados anualmente. A internacionalização do negócio é hoje observada pelos empresários portugueses como fundamental, quando a saturação do mercado interno restringe a ambição de um crescimento sustentado. Esta internacionalização é normalmente efetuada por investimentos diretos no estrangeiro ao nível da produção ou simplesmente da área comercial.

Com o aumento da competitividade global começam a surgir, em Portugal, marcas estrangeiras através do sistema de *franchising*. Este sistema está hoje, completamente, implantado no mercado interno e as empresas portuguesas já o utilizam para decidirem também a sua internacionalização.

Esta dissertação pretende analisar o modo de atuação das marcas portuguesas internacionalizadas através do *franchising* e perceber os seus principais obstáculos. Para isso, recorre-se a uma metodologia de análise de estudo de caso a duas marcas portuguesas, a Parfois e a Vivafit. Esta análise concentra matérias como: as razões para iniciar o processo de internacionalização; as vantagens e desvantagens de optar por este sistema; a estratégia delineada pelas empresas; e os mecanismos de proteção e controlo associadas ao sistema.

Para responder a estas questões-desafio, este trabalho começa por uma contextualização da teoria económica nacional e internacional sobre estas matérias, seguindo-se uma observação do estado do *franchising* em Portugal e analisando-se, posteriormente, as duas empresas em estudo.

Código JEL: F e O

Palavras-chave: Internacionalização; *Franchising*; Estratégia; Estudo de caso;

Abstract

Over the years the Portuguese companies have been competing internationally demonstrating its capacity for growth and development, as evidenced by the Institute for Information in Franchising (IIF), through their studies published annually. The internationalization of business is today observed by Portuguese entrepreneurs as fundamental, when the saturation of the internal market restricts the ambition of sustain growth. This internationalization is normally carried out by direct investments abroad in terms of production or simply commercial area.

With increasing global competitiveness, begin to emerge in Portugal foreign brands through the franchise system. This system is today completely deployed domestically and Portuguese companies are using it to decide its internationalization.

This dissertation aims to analyze the performance of Portuguese internationalized brands through franchising and understand its mains obstacles. For this, it is used an analysis methodology of the two case-study of portuguese brands, Parfois and Vivafit. This analysis concentrates on subjects such as: the reasons for starting the process of internationalization; the advantages and disadvantages of opting for this system; the strategy outlined by the companies; and the mechanisms of protection and control associated with the system.

To answer these questions, this work begins with a contextualization of the national and international economic theory on these matters, than an observation of the state of franchising in Portugal and, subsequently, analyzing the referred companies.

JEL Codes: F and O

Keywords: Internationalization; Franchising; Strategy; Case-study

Agradecimentos

Ao longo do desenvolvimento desta investigação muitas foram as pessoas que contribuíram para o seu desenvolvimento, com palavras de incentivo e motivação. Para todas elas o meu grande agradecimento.

Agradeço de forma muito especial ao meu orientador, Professor Doutor Sandro Mendonça, por todo o apoio e suporte oferecido. Todo o seu empenho e dedicação foram imprescindíveis ao desenvolvimento desta dissertação. A sua forma irreverente de se relacionar comigo e a total compreensão que sempre demonstrou influenciaram o meu empenho e dedicação ao longo de toda a investigação.

Agradeço a amabilidade e a cooperação da Dra. Carla Ferreira, da empresa Parfois, e da Dra. Maria João, da empresa Vivafit, pela disponibilidade para a entrevista e pelo fornecimento de toda a informação.

Agradeço ao Instituto de Informação em Franchising, na pessoa do Dr. Carlos Santos, pela disponibilização de informação indispensável ao desenvolvimento deste trabalho.

Como não podia deixar de ser, o maior agradecimento vai para as pessoas mais especiais como a Ana Vieira, imprescindível durante a realização deste mestrado, e à minha família, em especial aos meus pais e irmã, que sempre me encorajaram e nunca me permitiram vacilar no objetivo previamente estabelecido. Dedico a eles todo este trabalho.

Índice Geral

Resumo	I
Abstract.....	II
Agradecimentos	III
Índice de Figuras	VI
Índice de Tabelas	VII
Lista de Acrónimos.....	VIII
1. Introdução.....	1
1.1 Pertinência do estudo	1
1.2 Questões de investigação	2
1.3 Objetivos do estudo	2
1.4 Estrutura da Dissertação	3
2. Enquadramento conceptual	5
2.1 Internacionalização de empresas	5
2.2 Origens do franchising.....	6
2.3 Contratos de licenciamento no caso do franchising.....	7
2.4 Vantagens do sistema de franchising.....	9
2.5 Desvantagens do sistema de franchising.....	10
2.6 Tipos de internacionalização por via do franchising	12
2.7 Proteção e controlo	12
2.8 Conceitos associados ao sistema de franchising.....	14
2.8.1 Teoria de Agência.....	14
2.8.2 Integração Vertical	15
3. Evolução do franchising em Portugal	16
3.1 História do franchising.....	16
3.2 Setores da Economia em Portugal	17
3.3 Investimento em franchising em Portugal	18
3.4 Perfis dos franchisados em Portugal	19
3.5 Franchisadores em Portugal.....	19

3.6	Internacionalização de marcas portuguesas	20
4.	Metodologia	22
4.1	A abordagem do estudo de caso	22
4.2	Informação recolhida	23
4.2.1	Entrevista	23
4.2.2	Outras fontes primárias.....	25
5.	Análise Empírica	26
5.1	Parfois	26
5.1.1	Breve apresentação	26
5.1.2	Razões da internacionalização.....	28
5.1.3	Vantagens e desvantagens do sistema de franchising	29
5.1.4	Estratégia de internacionalização	31
5.1.4.1	Marcas registadas.....	33
5.1.5	Mecanismo de proteção e controlo	35
5.2	Vivafit	36
5.2.1	Breve apresentação	36
5.2.2	Razões da internacionalização.....	37
5.2.3	Vantagens e desvantagens do sistema de franchising	38
5.2.4	Estratégia de internacionalização	39
5.2.4.1	Marcas registadas.....	42
5.2.5	Mecanismos de proteção e controlo	43
5.3	Discussão de resultados	44
6.	Conclusão.....	47
	Referências Bibliográficas.....	50
	Anexos.....	54

Índice de Figuras

Figura 1: Um mecanismo simples de internacionalização	6
Figura 2: Evolução do número de franchisadores em Portugal	17
Figura 3: Distribuição das marcas por setor	17
Figura 4: Percentagem de franchisados por escalão de investimento inicial	18
Figura 5: Estratégias de penetração nos mercados externos através do <i>franchising</i>	21
Figura 6: Distribuição das lojas Parfois no mundo	27
Figura 7: Taxa de crescimento anual da empresa Parfois	28
Figura 8: Peso do negócio internacional na faturação global da empresa Parfois	29
Figura 9: Loja tipo da marca Parfois	33
Figura 10: Distribuição dos ginásios Vivafit no mundo.....	37
Figura 11: Distribuição dos ginásios Vivafit no estrangeiro, por país	40
Figura 12: Comunicação externa da marca Vivafit.....	41
Figura 13: Pannel de abertura de loja.....	55
Figura 14: Outdoor	55

Índice de Tabelas

Tabela 1: País de origem das redes presentes no mercado nacional	19
Tabela 2: Marcas registadas em nome de Graça & Medeiros, Lda.....	34
Tabela 3: Marca registada em nome de Pedro Lopez	42
Tabela 4: Marcas registadas em nome da Vivafit.....	43

Lista de Acrónimos

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

APF – Associação Portuguesa da Franchise

EFF – European Franchise Federation

IFA – International Franchising Association

IIF – Instituto de Informação em Franchising

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

PIB – Produto Interno Bruto

ROI – Return on Investment

WIPO – World Intellectual Property Organization

1. Introdução

1.1 Pertinência do estudo

Atualmente, as empresas portuguesas estão integradas numa aldeia global (Mcluhan, 1962), cada vez mais competitiva, onde a inovação e o desenvolvimento são fatores essenciais para a própria sobrevivência. Esta elevada competitividade, também a nível interno, leva as empresas portuguesas a optarem pela internacionalização do negócio, com o intuito de garantir o seu crescimento e, por vezes, a sua sustentabilidade.

Como abordado pela vasta teoria económica internacional, o sistema de *franchising* é um modelo muitas vezes utilizado pelas empresas para efetuar essa expansão sem comprometer o negócio inicial, pois trata-se de um modelo com algumas vantagens ao nível do risco associado ao fundador da marca, como esta dissertação irá desenvolver por diante.

Em Portugal existe alguma teoria sobre o sistema de *franchising* em concreto, mas esta torna-se reduzida no que diz respeito à real ligação desse sistema com a internacionalização de empresas portuguesas. Assim, esta dissertação pretende ampliar o estudo em Portugal sobre as marcas portuguesas que decidiram a sua internacionalização através do sistema de *franchising*.

Para além de algumas Associações criadas por empresas franchisadoras que tentam potenciar esse negócio em Portugal, o Instituto de Informação em Franchising (IIF) é a única entidade portuguesa que apresenta, através de um relatório anual, dados concretos sobre a realidade do sistema de *franchising* em Portugal. Investigação teórica sobre esta temática, aplicada de forma específica às empresas portuguesas, é ainda muito escassa.

Em 2004, a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) apresentou um documento oficial que agrega estudos de alguns autores portugueses sobre a internacionalização das marcas portuguesas através do *franchising* (Miranda et al., 2004), onde surgem alguns dados referentes à evolução desse sistema. Nesse documento, Eduardo Miranda utiliza, como metodologia de estudo, estatísticas divulgadas para abordar a evolução do sistema de *franchising* em Portugal; Vânia Pires estudou a perspetiva internacional de marcas portuguesas através de questionários às empresas e José Machado utilizou estudos de mercado para aprofundar e comparar questões legais sobre este sistema, em Portugal e no estrangeiro.

Passados dez anos do estudo apresentado pela AICEP, surge a necessidade de contribuir para esta temática, observando a evolução das marcas portuguesas através de uma metodologia distinta, optando-se por utilizar o estudo caso de empresas que seguiram a estratégia da internacionalização, através do sistema de *franchising*.

1.2 Questões de investigação

Para desenhar a linha de orientação da presente dissertação é importante definir quais as questões-chave a que pretendemos responder com o desenvolvimento desta investigação. As questões que serviram de base para estruturar este estudo, de forma a atingir os objetivos pretendidos são:

- Por que razão as marcas portuguesas optam pela internacionalização?
- Quais as vantagens ou desvantagens que o sistema de *franchising* pode trazer ao franchisador e ao francheado?
- Qual a estratégia de internacionalização utilizada pelas marcas portuguesas? Tipo de sistema de *franchising*? Que ferramentas? Estratégia de comunicação?
- Que tipo de proteção e controlo do sistema é efetuado?

Todas as interrogações estão interligadas ao processo de internacionalização das marcas portuguesas, através do *franchising*, sendo que é necessário efetuar uma prévia contextualização da teoria económica a nível mundial, para enquadrar o nosso estudo e adaptá-lo ao caso português.

1.3 Objetivos do estudo

As questões mencionadas anteriormente ajudam a atingir o objetivo fulcral deste trabalho, ou seja, compreender a razão das marcas portuguesas optarem pelo sistema de *franchising*, quando decidem a sua internacionalização, tendo em conta as características associadas ao sistema.

Perceber o que leva as empresas a uma internacionalização não é suficiente para satisfazer os objetivos deste estudo, pretende-se, mais especificamente, compreender a razão da escolha do modelo de *franchising* para essa internacionalização e procurar contextualizar teoricamente as ferramentas utilizadas para esse efeito. Muitas vezes é percebido o

sistema de *franchising* como uma alternativa à pouca capacidade de investimento dos empresários portugueses, outras vezes, pensa-se que é uma ferramenta para substituir o departamento comercial no ciclo da empresa. Desta forma, pretende-se estudar, especificamente, a atuação de duas marcas portuguesas de diferentes setores e perceber, na realidade, as estratégias utilizadas, enquadrando-as na teoria económica.

1.4 Estrutura da Dissertação

Em relação à estrutura geral da presente dissertação, no capítulo 2 será efetuado o enquadramento teórico associado ao sistema de *franchising*, abordando, com brevidade, o tema da internacionalização de empresas e as origens do *franchising*. Após esta contextualização inicial, o capítulo centra-se no desenvolvimento de conceitos teóricos, ao nível dos contratos de licenciamento/*franchising*, das vantagens e desvantagens associadas ao sistema de *franchising*, os tipos de internacionalização por via deste sistema, conceitos relacionados com a proteção da propriedade privada e o controlo do sistema de *franchising*. No fim do mesmo capítulo, aborda-se ainda alguns conceitos que não estão diretamente ligados ao sistema de *franchising*, mas indiretamente surgem na teoria desse sistema, como a “teoria de agência” ou a “integração vertical”.

No capítulo 3 surge o enquadramento teórico da evolução do *franchising*, no caso específico de Portugal. Para além da história deste sistema a nível nacional, apresentam-se dados referentes aos setores da economia envolvidos, refere-se o tipo de investimento efetuado dos franchisados, investiga-se o perfil dominante neste sistema em Portugal, observam-se as marcas franchisadoras existentes no nosso país, e analisa-se a internacionalização de marcas portuguesas.

No que concerne ao capítulo 4, este aborda a metodologia utilizada na presente dissertação, enquadrando a respetiva teoria económica à volta dessa mesma metodologia e discriminando o tipo de fontes de informação utilizadas para o desenvolvimento do estudo.

O capítulo 5 apresenta todo o estudo empírico associado à dissertação, onde se efetua a análise, através de estudos casos, às duas marcas portuguesas utilizadas para o efeito. Em ambos os casos surge, inicialmente, uma breve apresentação da marca, passando de seguida para a análise específica à estratégia de cada uma delas, abordando temas

associados às questões-chave como: as razões da internacionalização, as vantagens e desvantagens da adoção do sistema de *franchising*, o tipo de *franchising*, as ferramentas utilizadas, a estratégia de comunicação e os temas associados aos mecanismos de proteção e controlo do sistema. No término desse capítulo efetua-se uma discussão da análise empírica das duas marcas, procedendo-se a uma comparação constante das estratégias e interligando a teoria económica descrita nos capítulos 2 e 3.

O capítulo 6 expõe uma síntese alargada, extraindo as principais conclusões, descrevendo algumas limitações e implicações práticas da tese, bem como a sugestão para algumas futuras investigações associadas ao tema da dissertação.

2. Enquadramento conceptual

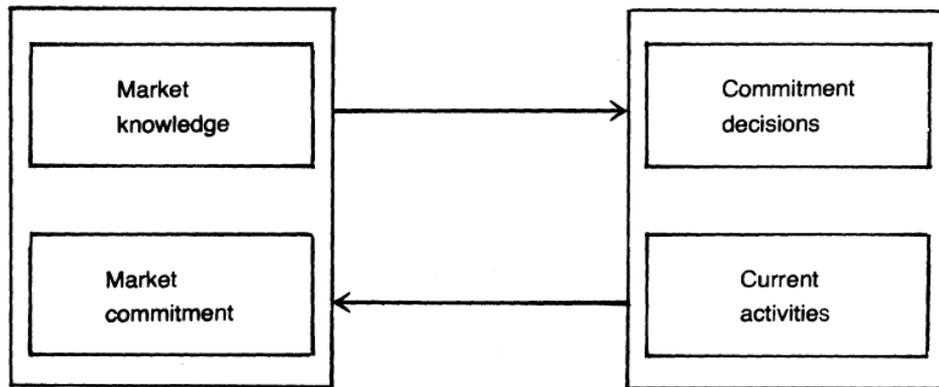
2.1 Internacionalização de empresas

Efetuando uma breve contextualização da temática da internacionalização de empresas, antes de analisar a teoria direcionada para o sistema de *franchising*, importa realçar que o crescimento e o desenvolvimento de uma empresa ao nível doméstico provoca como consequência a sua internacionalização (Johanson & Wiedersheim-Paul, *The internationalization of the firm - four swedish cases*, 1975).

Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) analisaram as várias etapas de um processo de internacionalização. Estes autores, começam por definir uma sequência neste processo, iniciando-se com a empresa a efetuar exportações não regulares do seu produto. Posteriormente, surge a exportação como atividade da empresa, representada por agentes nesses países estrangeiros. Numa fase seguinte a empresa efetua um pequeno investimento direto no país estrangeiro através da criação de estabelecimentos (subsidiárias) para comercialização do produto e, por último, o conhecimento até aqui adquirido ao longo da relação comercial existente, leva a que o investimento aumente significativamente e se aposte no ciclo completo de produção e comercialização nesse país estrangeiro (Johanson & Wiedersheim-Paul, *The internationalization of the firm - four swedish cases*, 1975).

O início do processo de internacionalização tem inerente o conceito da distância física (Johanson & Vahlne, 1977), ou seja, a distância entre a raiz da empresa e o país estrangeiro onde opera. Este conceito traduz-se em diferenças ao nível da linguagem, educação, práticas de negócio, cultura, e desenvolvimento industrial (Johanson & Vahlne, 1977). Johanson & Vahlne (1977) afirmam que o processo de internacionalização segue um modelo com duas variáveis: o conhecimento do mercado externo e o comprometimento dos recursos para mercados internacionais. Estas variáveis estão relacionadas, uma vez que o maior conhecimento do mercado externo, influenciará a decisão de comprometer os recursos mais adequados (Figura 1).

Figura 1: Um mecanismo simples de internacionalização



Fonte: Johanson & Vahlne (1977, p. 26)

Dunning (1993) apresentou alguns motivos para a internacionalização de empresas. A procura de novos mercados de forma a alargar e a abranger uma maior quantidade de possíveis clientes era um desses principais motivos. Outro fundamento importante seria a procura de uma maior eficiência na gestão de empresa, tanto ao nível da produção, como nos processos associados ao ciclo da empresa. A procura de mais recursos, na tentativa de garantir uma melhoria no acesso a eles, seria também uma razão para as empresas decidirem a internacionalização. Por último, o autor afirma que a procura de novas estratégias, adquirindo conhecimento através da comunicação com outras comunidades, surge como outro motivo para as empresas optarem pela internacionalização (Dunning, 1993).

2.2 Origens do franchising

Carvalhosa (2011) tenta chegar às origens do modelo de *franchising* sugerindo que, a primeira estratégia, aproximada deste modelo, será o da igreja católica, que detinha uma organização estrutural muito idêntica. Justis & Judd (1989) consideram que este sistema remonta à Idade Média, onde os governos atribuíam uma licença a pessoas importantes, para estas manterem a ordem civil em troca de proteção militar.

A primeira associação deste sistema ao nível empresarial, aparece em Inglaterra, com os bares e tabernas locais em vias de encerrar por problemas financeiros, a optarem pela comercialização de cerveja, recebendo, da parte dos fabricantes de cerveja, assistência financeira, em troca da venda exclusiva de cerveja de determinado produtor (Justis & Judd, 1989). Estes autores definem o *franchising* como uma oportunidade de negócio do

proprietário de uma marca, em que este permite o direito exclusivo de comercialização a outra empresa por determinadas contrapartidas financeiras ¹ (Justis & Judd 1989, p. 6).

Ao longo dos anos, o sistema de *franchising* tem evoluído sempre com a perspetiva de que, sendo um sistema feito para a marca, não se pode considerar um sistema de marca ², conforme define Beshel (2010) no documento educacional da *European Franchise Federation* (EFF).

2.3 Contratos de licenciamento no caso do *franchising*

A estrutura de um acordo de *franchising* é composta por algumas cláusulas onde, normalmente, se incluem ferramentas úteis ao desenvolvimento da atividade empresarial. Estas ferramentas traduzem-se em sites, formação inicial e contínua, manuais operativos, assessoria permanente por parte do detentor da marca, bem como assistência técnica ao nível do design gráfico da empresa (Rubin, 1978). O que estiver presente no acordo, para além do acima mencionado, tratam-se de especificidades associadas ao tipo de atividade industrial, de acordo com Rubin (1978).

Em Portugal, o contrato de *franchising* deve conter uma série de informações relevantes:

“(...) notoriedade da marca, a importância da rede, a qualidade do produto ou do serviço fornecido, o volume de negócios realizado pelos vários pontos de venda, a rentabilidade, o saber-fazer, a formação, a publicidade, os serviços prestados durante o contrato, a ajuda inicial aos franqueados, as taxas e os *royalties*.” ³ (Ribeiro 1994, p. 47)

No que concerne às obrigações de parte a parte, o direito interno enumera como obrigações do franqueador: a concessão de licença de utilização de um elemento ou sinal caracterizador da sua estrutura empresarial; a comunicação do saber-fazer; a assistência técnica ou comercial; e o aprovisionamento. Esta última apenas referente a contratos de franquia na área da distribuição, pois trata-se da compra exclusiva de produtos por parte do franqueado. Por outro lado, no que toca às obrigações do franqueado, estas são: a não concorrência; o pagamento de uma contrapartida financeira (*royalties*); o suporte de

¹ No original: “as a business opportunity by which the owner (producer or distributor) of a service or a trademarked product grants exclusive rights to an individual for the local distribution and/or sale of the service or product, and in return receives a payment or royalty and conformance to quality standards.” (Justis & Judd 1989, p. 6)

² No original: “being in business for yourself but not by yourself” (Beshel, 2010).

³ Contrapartida financeira a favor do franchisador pelo acordo de *franchising*.

um controlo por parte do franqueador; respeito e utilização dos meios e das técnicas colocadas à sua disposição; e o aprovisionamento conforme referido nas obrigações do franqueador (Ribeiro A. P., 1994).

Em 2010, a Associação de Franchising Internacional (IFA) através do seu “*Educational Foundation*”, documento oficial publicado pela Associação, informou que os acordos de *franchising* devem sempre referir que tipo de sistema de negócio se trata (como por exemplo, a marca e os seus produtos). Deve também referir a limitação territorial para o exercício da atividade empresarial em questão e, ainda, mencionar os devidos direitos e obrigações de ambas as partes. Os acordos de *franchising* devem também conter o termo do respetivo contrato e informações referentes às contrapartidas financeiras, bem como deve estar descrito o direito de rescisão e/ou transferência da respetiva franquia.

Existem muitas contrapartidas indemnizatórias sobre os acordos de *franchising*, como por exemplo, obrigar os franchisados a adquirir produtos ao franchisador em quantias por vezes irrealistas, que poderão causar problemas na relação contratual (Hunt & Nevin, 1975). Os preços dos produtos fornecidos estão, normalmente, relacionados com o poder de renegociação de franquia por parte dos franchisados, o que significa, numa fase avançada do acordo, que as empresas tendem a renegociar a franquia para melhores condições de sobrevivência e crescimento (Hunt & Nevin, 1975).

Como referido por Caves & Murphy (1976), os ativos envolvidos no acordo de *franchising* são muito difíceis de mensurar e, por essa mesma razão, são um dos principais obstáculos à boa relação contratual existente entre as empresas. Assim, todos os acordos devem ter o máximo de informação sobre os ativos em causa e referir todos os deveres e obrigações de cada uma das partes, como forma de minimizar as probabilidades de obstáculos à relação contratual.

Em 1994, Lafontaine & Kaufmann concluíram que as limitações na disponibilização dos recursos aos franchisados determinam o desenvolvimento das empresas. Daí que, após alguns anos de acordo contratual, as empresas que adquiriram direitos da marca, tendem a aumentar o número de *franchisings*, com o objetivo de amplificar o seu poder negocial. Por outro lado, a escassez desses recursos pode impulsionar a quebra total do acordo inicial. O sistema de *franchising* apresenta-se como uma contratação incompleta de outros serviços, que se traduzem em problemas sobre os ativos tangíveis e intangíveis e, por conseguinte, dos vários recursos humanos (Hart, 1996).

É notório que, ao longo dos anos, os acordos de *franchising* têm sofrido atualizações no sentido de proteger a propriedade privada e de esclarecer os direitos e deveres de ambas as partes do acordo.

2.4 Vantagens do sistema de franchising

Root (1986) enumerou alguns prós e contras do sistema de Licenciamento como modelo de entrada no mercado externo. Para Root (1986), de entre as principais vantagens destaca-se a impossibilidade de haver restrições à importação de produtos com tarifas ou quotas, uma vez que, a licença apenas transfere ativos intangíveis. Os baixos riscos políticos, no sentido em que se torna impossível uma expropriação de algo físico, no limite apenas se perderá a licença, é também referida como sendo uma vantagem do sistema de Licenciamento. Por último, a rápida expansão internacional é também apresentada como benefício, uma vez que os custos de investimento associados são praticamente nulos.

Dois anos mais tarde, Norton (An empirical look at franchising as an organizational form, 1988) afirma que uma das vantagens do sistema de *franchising*, é o acesso a capital barato. Explica que, quando existem restrições no acesso a capital por parte do franchisador, o sistema de *franchising* serve para esse efeito, de uma forma económica e com baixo risco.

Justis & Judd (1989) foram um pouco mais longe relativamente às vantagens do sistema de *franchising*. Consideram que existem vantagens distintas para o franchisado e para o franchisador. Na perspetiva do franchisado consideram como a maior vantagem o estabelecimento do produto ou serviço no exterior como forma de reconhecimento da marca e da sua reputação. Apresentam, também, a assistência técnica e de apoio na gestão por parte do franqueador como uma grande vantagem, assim como os padrões de controlo de qualidade existentes na rede. Justis & Judd (1989) referem ainda que, o facto de existir pouca necessidade de capital operacional para investir na marca é um grande benefício, bem como a oportunidade de crescimento do franchisado. Na perspetiva do franqueador Justis & Judd (1989) destacam como principais vantagens a expansão da marca no mercado internacional, a motivação (que atinge níveis mais elevados do que o próprio franchisado, pelo facto de ser uma empresa hierarquicamente superior), “*operations of non-union business*”, ou seja, a limitação territorial das licenças permite que não exista uma sindicalização dos vários franchisados, pois as adaptações ao mercado são

específicas para cada um (procuras e ofertas distintas). Por último, relatam ainda que um bom benefício se deve ao fornecimento de grandes quantidades, o que permite atingir mais facilmente economias de escala e, deste modo, reduzir custos de produção.

O documento “*Educational Foundation*” da IFA (2010) faz referência ainda, como vantagem para o sistema de *franchising*, ao reconhecimento da marca generalizada, levando a um benefício direto para o franqueado que contém, logo à partida, uma carteira de clientes fiel à marca que, caso contrário, levaria vários anos a estabelecer. Outra vantagem mencionada é a probabilidade de sucesso do negócio ser elevada pelo facto do produto e do método já estarem comprovados no mercado.

O documento mencionado subdivide os benefícios de um sistema de franquia em vantagens de pré-abertura e de apoio contínuo. As primeiras tratam-se de apoio nas seguintes áreas: escolha do local; conceção e construção, financiamento; formação; e programa de grande abertura. As vantagens de apoio contínuo estão relacionadas com: a formação; a publicidade nacional e internacional; o procedimento e assistências operacionais; a supervisão e gestão contínua; o aumento do poder de aquisição e consequente acesso a compras de grandes dimensões.

2.5 Desvantagens do sistema de franchising

O sistema de *franchising* não tem apenas vantagens, e por isso, ao longo do tempo algumas pessoas foram descrevendo um conjunto de desvantagens associadas a este sistema. Estes desenvolvimentos surgem, normalmente, com base em análise às estratégias das empresas, onde se detetam muitas vezes anomalias ao sistema com o decorrer do processo da marca.

Root (1994) considera desfavorável o difícil controlo por parte do franchisador, uma vez que, a liberdade do franchisado é ilimitada no que toca à operacionalidade do serviço. O difícil cálculo da contrapartida total que é suportada pelo franchisado é também considerado um inconveniente, tendo em conta as várias possibilidades de retorno, seja em *royalties* ou outros. Root (1994) apresenta também como desvantagem o limite temporal associado ao acordo de licenciamento que, ao contrário da exportação ou do investimento direto, está sempre presente. Para finalizar, Root (1994) destaca ainda o risco da criação de concorrência pelo franchisado num terceiro mercado estrangeiro. Este risco tem inerente um determinado custo de oportunidade, sendo que, no limite, o acordo

de *franchising* pode caminhar para uma *joint venture* ⁴ entre as duas empresas do acordo inicial.

Como referido no subcapítulo anterior, também nas desvantagens Justis & Judd (1989) foram mais além e observaram as seguintes (na perspetiva do franchisado): expectativas falhadas ao inicialmente acordado; altos custos do serviço associados à atividade; elevada dependência à empresa franchisadora; restrições à liberdade de propriedade ao nível do território; rescisão do acordo de *franchising* por parte do franqueador; e o desempenho de outros franqueados. Na perspetiva do franchisador, as desvantagens consideradas são: a propriedade da empresa versus a propriedade da franchisada, ou seja, decisões na gestão diária chocam entre as direções das diferentes empresas; e potenciais problemas no que toca ao recrutamento de recursos humanos, na comunicação entre as empresas ou na perda de liberdade/controlo dos seus franchisados.

Outra desvantagem relevante a ter em conta no sistema de *franchising* é a capacidade da marca perceber que os recursos necessários para um *franchising* internacional são diferentes de um *franchising* de contexto nacional. O empresário deve ter a humildade de compreender que essas diferenças não estão ao alcance da sua competência e que, por vezes, é necessário investir nesse conhecimento, de forma a diminuir o risco inerente à internacionalização (Fladmoe-Lindquist, 1996).

No documento “*Educational Foundation*” da IFA (2010) estão, ainda, discriminadas mais algumas desvantagens para o sistema de *franchising*, tais como: a pouca independência que o franchisado tem por parte do franqueador, por diversas restrições impostas ao nível dos produtos, serviços, preços ou território geográfico; as taxas impostas não só pela franquia inicial, mas também pelos *royalties* em curso ou até as taxas de publicidade; a possibilidade de outros franchisados desacreditarem a imagem da sua marca por problemas imprevistos; e a dificuldade, por vezes, em gerir o seu negócio equilibrando as restrições e os apoios fornecidos pelo franqueador.

⁴ Empresa constituída por duas ou mais empresas diferentes para atingir sinergias em determinados momentos ou localizações específicas.

2.6 Tipos de internacionalização por via do *franchising*

O sistema de *franchising* é subdividido por três formas de acordo internacional, onde para cada uma delas existem especificidades que melhor se adaptam aos objetivos pretendidos do franchisador. Conforme definido por Oliveira (1998) existem três formas de acordos internacionais de *franchising*:

- *Franchising* Direto;
- Acordos de *Master Franchise*;
- Acordos de *Joint Venture*.

O modelo de *franchising* direto define-se pela cedência, ao franchisado estrangeiro, do direito de abertura de uma unidade comercial para utilização da marca. Tem normalmente desvantagens associadas, como o controlo muito personalizado, que pode dificultar a liberdade operacional, ou ainda algumas barreiras à entrada, por ser uma marca recente nesse mercado de destino.

Em relação ao acordo de *Master Franchise*, este significa a cedência do direito de utilização da marca por territórios/regiões, onde o *Master Franchise* poderá, por sua vez, negociar com terceiros a comercialização da marca. Este será o tipo de acordo que mais se adequará às marcas com projetos de internacionalização definidos. Neste caso, o franchisador não necessita de tantos investimentos nem suporta custos elevados mas, por outro lado, torna muito mais vulnerável a marca, que poderá no futuro ter problemas que influenciaram todo o território negociado no acordo.

O acordo de *Joint Venture* prende-se com a criação de uma empresa nova que irá funcionar em formato de *Master Franchise*, mas cuja proprietária é a empresa franchisadora e outra empresa no país destino. Este modelo tem a vantagem de receber o *know-how* da empresa no estrangeiro, que conhece o território e, desta forma, conseguem-se ultrapassar vários riscos de adaptação.

2.7 Proteção e controlo

Num artigo clássico de Demsetz (1993), este autor aborda a questão do direito de propriedade privada como um incentivo individual forte ao desempenho da empresa, observando as vertentes de proteção e de justiça. Defende que os Governos e a Justiça

têm de garantir que o detentor da propriedade privada não é prejudicado, ou seja, deve existir algo que o compense ou indenize por esse prejuízo. Afirma, também, que os custos associados à venda desses direitos têm de ser devidamente regulados, sob pena de valores em excesso prejudicarem a inovação e o desenvolvimento. O mesmo reconhece que é complexo medir o custo associado à disponibilização de determinado direito privado, mas que a opção mais eficiente será salvaguardar as devidas compensações entre o custo inerente à propriedade e o potencial benefício que dela poderá advir.

Uma das áreas fundamentais em estudo no sistema de *franchising* é a sua forma de controlo. Pfeffer & Salancik (1978) observam o controlo de uma empresa por pressões externas, em que o comportamento das organizações é limitado e moldado pelas pressões de organizações e por grupos do seu ambiente. No extremo, se existir dependência de organizações externas, então a sua existência depende dessas organizações. A maior eficácia é atingida quando satisfazemos a procura dos que estão no nosso ambiente e que, por sua vez, fazemos as empresas externas dependerem da nossa (Pfeffer & Salancik, 1978).

Existem três tipos de mecanismos de controlo entre os agentes económicos: o Preço, a Autoridade e a Confiança. Estes mecanismos são também associados ao controlo dos sistemas de *franchising*, sendo que, apesar de serem independentes entre si, podem combinar-se de várias maneiras (Bradach & Eccles, 1989). O autor sugere que o sistema de *franchising* estará numa fase intermédia dos agentes económicos Preço e Autoridade, explicando que o Preço é determinado pela lei da procura e da oferta tendo em conta a concorrência entre os franchisados, e a Autoridade representa a hierarquia entre o franchisador e o franchisado.

A concorrência entre franqueadores é, por si só, uma ferramenta de controlo. Informações que à partida poderão ser de difícil acesso por parte do franqueador são motivo de interesse entre vários franqueados. Desta forma, a informação flui entre os franchisados e os próprios franchisadores (Dant & Nasr, 1998).

Jambulingam & Nevin (1999) consideram que as melhores ferramentas de controlo são a seleção restritiva do candidato a franchisador. A observação das atitudes históricas de determinada empresa candidata traduzem, na perfeição, o tipo de relação futura que irá perdurar na vigência do acordo de *franchising*.

2.8 Conceitos associados ao sistema de franchising

2.8.1 Teoria de Agência

A análise a este sistema levou a literatura a considerar que um dos principais problemas são os de agência (Gallini & Wright, 1992; Dant, Kaufmann, & Paswan, 1992; Beggs, 1992; Brickley & Dark, 1987). Esta teoria começou a ser estudada em 1976 (Jensen & Meckling, 1976) onde se afirmava que este era um problema com um custo real (custo de agência) e que o mesmo dependia de legislação, direito comum e engenhosidade humana na elaboração de contratos. A contratação de gestores por parte das administrações, com o objetivo de garantir sustentabilidade da empresa a médio e longo prazo, levou a que esses gestores preferissem os resultados no curto prazo como modo de sustentabilidade pessoal. Jensen & Meckling (1976) referem que, já nesse ano, começaram a existir incentivos fortes para aqueles que conseguissem diminuir os custos de agência.

Também Lanfontaine (Lafontaine, 1992) reconheceu que a teoria de agência era considerada no *franchising*, quando percebemos que, muitas vezes, este tipo de modelo de negócio é executado quando se pretende um rápido crescimento, sustentado pelos vários franchisados. Desta forma, os franchisadores chegam ao seu objetivo principal de uma forma mais eficaz, o que lhes permite restringir muito menos os contratos futuros de *franchising*.

A teoria de agência no *franchising* é também refletida na diferença de objetivos de curto prazo entre os franchisados e os franchisadores. Os primeiros delineiam estratégias focadas para o lucro imediato, sendo que, os franchisadores preferem estratégias direcionadas para as vendas, o que, em certa medida, poderá criar conflito na relação comercial (Phan et al., 1996).

Como forma de ultrapassar estes problemas surge, frequentemente, a conversão de propriedade em *franchising* que incorpora, para além da teoria de agência, os custos de transação. Estes não são consequência direta do poder negocial de cada franchisador, mas sim da eficiência no sistema (Manolis et al., 1995).

O controlo no sistema de *franchising* é tanto mais eficaz quanto maior for o poder do franchisador perante o seu franchisado. Desta definição Michael (2000) concluiu que seria preferível selecionar franchisados inexperientes no mercado, concessionando-lhes um território exclusivo e empregando um programa de formação longo prazo.

2.8.2 Integração Vertical

O modelo de negócio de *franchising* é regularmente comparado a uma integração vertical⁵ de empresas, sendo que o primeiro é preferível quando se pretende minimizar os custos de coordenação, custos de produção ou garantir a descrição e flexibilidade empresarial (Caves & Murphy, 1976). Ainda assim, a principal desvantagem do *franchising* em relação à integração vertical é a falta de informação entre empresas, que pode levar à desintegração do acordo de *franchising* (Caves & Murphy, 1976).

O processo de integração vertical é necessário para ultrapassar diversos riscos de fornecimento de matérias-primas ou serviços (Harrigan, 1984). Este baseia-se em boas e más integrações verticais para verificar quais as melhores estratégias de integração em determinadas circunstâncias.

Em 1991, Carney & Gedajlovic estudaram as integrações verticais em sistemas de *franchising* para concluir que uma empresa integrada verticalmente por outra, se iniciar o processo de *franchising*, tem um crescimento muito superior ao anterior. Isto significa que para determinados ciclos de vida das empresas, iniciar o processo de *franchising* traduz um maior ou menor crescimento, tendo em conta as integrações verticais sofridas. Consideram também que o sistema de *franchising* pode ser visto como um investimento híbrido que dá origem a um elevado número de possibilidades de investigação (Carney & Gedajlovic, 1991).

A característica mais importante no sistema de *franchising* é a utilização de uma marca com algum reconhecimento no mercado. Quando se refere uma integração direta, associando os seus reduzidos custos de transação, o ativo mais importante, de acordo com a literatura de custos de transação, é precisamente o valor da marca (Minkler & Park, 1994).

⁵ Adquirir uma empresa que pertence ao seu ciclo de produção (fornecedor) ou comercialização (cliente).

3. Evolução do *franchising* em Portugal

3.1 História do *franchising*

O sistema de *franchising* em Portugal não tem uma história muito longa. Os primeiros passos deste sistema remontam à década de 80 do século XX com o aparecimento de marcas estrangeiras como, a *Manpower*, *Stefanel*, *Alain Manoukian*, *Baskin Robbins*, ou as marcas portuguesas *Cenoura* e *Lanidor* (Miranda et al., 2004).

Com o surgimento de algumas marcas *franchising* em Portugal, um grupo de empresas decidiu criar a Associação Portuguesa da *Franchise* (APF), em 1988, com a missão de estudar, divulgar e promover este sistema em Portugal ⁶.

Segundo Miranda et al. (2004), o verdadeiro crescimento do *franchising* surgiu a partir de 1990, com o aparecimento de marcas em quase todos os sectores, mas principalmente no sector do comércio, significando 60% da oferta. Este afirma que, inicialmente, a visão do sistema de *franchising* era muito direccionada para o retalho, ou seja, prevalecia o *franchising* de marca, onde a relevância para a sociedade era usufruir de uma marca com reconhecimento nacional e internacional.

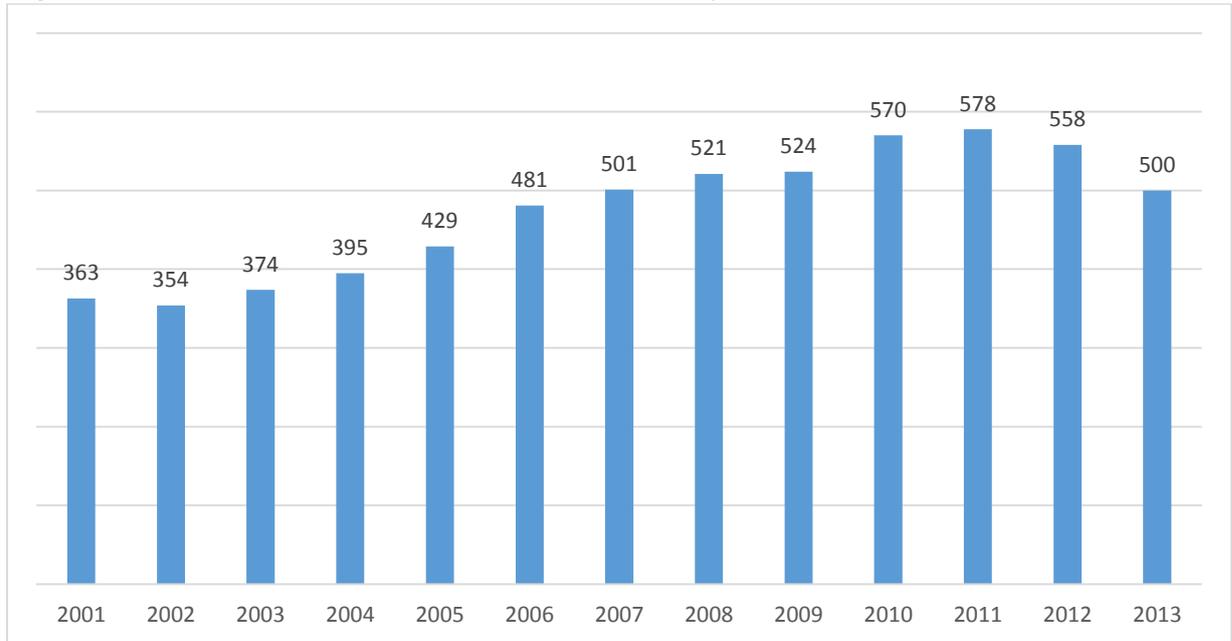
Nos últimos 15 anos, a ideia deste sistema alterou-se um pouco até que, atualmente, se observa o sistema de *franchising* moderno, “*Business Format Franchise*”. Como afirma Kerkovic (2010), hoje em dia, num ambiente comercial moderno, o *franchising* refere-se a um método específico e predominante de fazer negócios ⁷, ou seja, o *franchising* de marca, inicialmente idealizado, já foi ultrapassado, e atualmente este sistema é uma verdadeira forma de fazer negócios. Esta nova forma de encarar o sistema de *franchising* faz com que, presentemente, o sector dos serviços esteja em grande desenvolvimento e crescimento em Portugal

A tendência das últimas décadas, em Portugal, tem sido para um crescimento do número de marcas e de franchisadores em território nacional, mas a crise dos últimos anos provocou o término desse crescimento e entre 2011 e 2013 desapareceram 78 marcas em Portugal (Figura 2).

⁶ Fonte: Web site da Associação Portuguesa da Franchise, <http://www.apf.org.pt/>

⁷ No original: “*nowadays in the modern commercial environment franchising generally refers to a specific and prevalent method of doing business.*” (Kerkovic 2010, p.105)

Figura 2: Evolução do número de franchisadores em Portugal

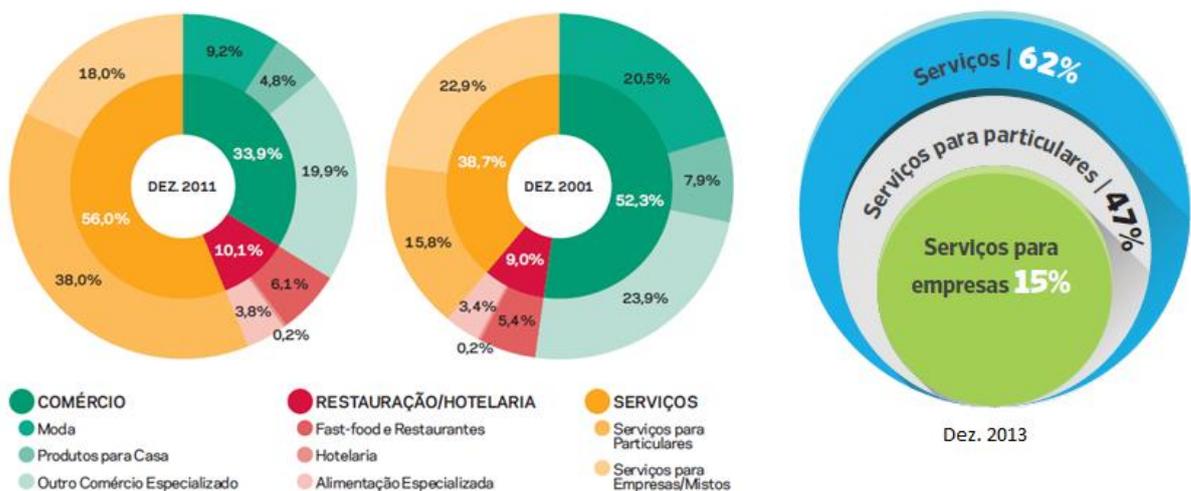


Fonte: 17º censo “O Franchising em Portugal” do IIF; Portal Ver Portugal; 19º censo “O Franchising em Portugal” do IIF

3.2 Setores da Economia em Portugal

Como referido anteriormente, o sector dos serviços representa a maior fatia das marcas hoje franchisadas em Portugal, conforme verifica o Instituto de Informação em Franchising (IIF), nos censos de 2011 e 2013 (Figura 3)

Figura 3: Distribuição das marcas por setor



Fonte: 17º e 19º censo “O Franchising em Portugal” do IIF

Como se observa na Figura 3, o setor dos serviços representava, já no final de 2011, cerca de 56% do total das marcas e segundo Santos (2013), que analisa os censos de 2013, a

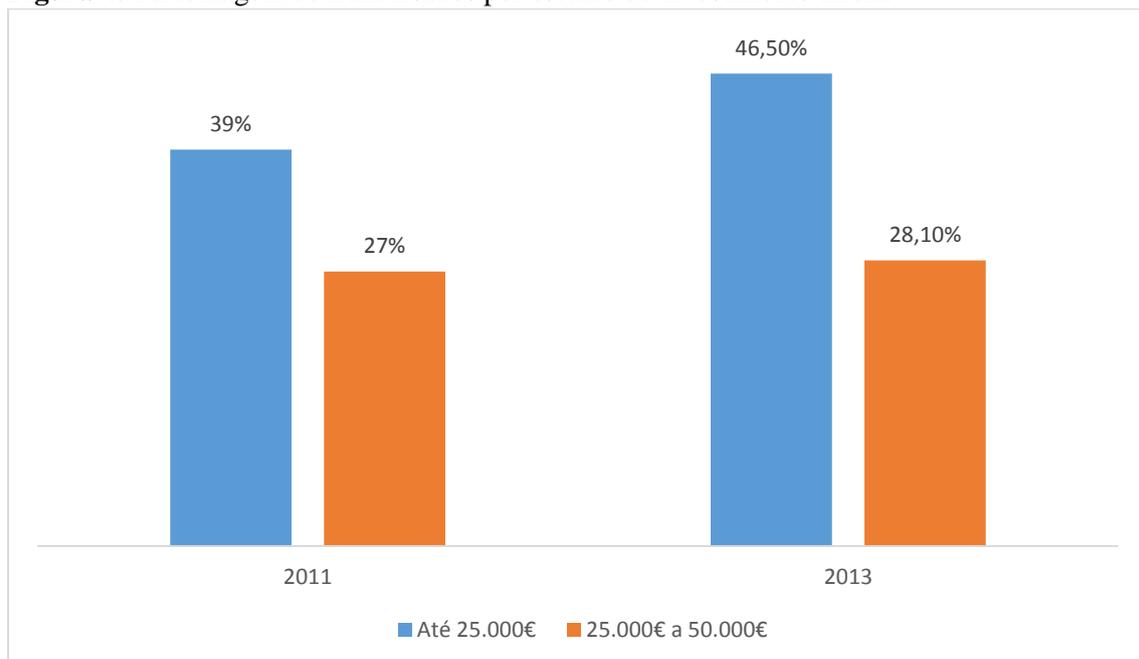
tendência para o crescimento deste setor foi ainda maior, atingindo os 62%. Este afirma também que o decréscimo do número total de marcas franchisadas é devido a alguma maturação que o mercado começa a identificar, provocando uma desaceleração na abertura de novas unidades por parte das marcas.

3.3 Investimento em franchising em Portugal

Analisando os vários censos publicados pelo IFF, observa-se ainda que, apesar do decréscimo das marcas, o sistema de *franchising* em Portugal representava no final de 2013, 2,6% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, ou seja, mais de 4.300 milhões de euros, e empregava cerca de 59.700 trabalhadores espalhados pelas mais de 11.000 unidades de *franchising* (Jotta, 2011; Santos, 19º Censo do IIF "O franchising em Portugal", 2013)

Outra observação a retirar desta evolução do sistema em Portugal, será a tendência para os *franchisings* de menor investimento inicial. No final de 2013, perto de 75% dos negócios inseria-se nos escalões de investimento até os 50.000 euros (Figura 4). Este efeito será naturalmente consequência de crise financeira que atingiu Portugal e toda a Europa.

Figura 4: Percentagem de franchisados por escalão de investimento inicial



Fonte: 17º censo "O *Franchising* em Portugal" do IIF e 19º censo "O *Franchising* em Portugal" do IIF

3.4 Perfis dos franchisados em Portugal

Importa salientar as características necessárias que um franchisado deve ter do ponto de vista dos franchisadores. Os censos de 2013 refletiram que, com 29,7%, a principal característica que um franchisado tem de ter é o “espírito empreendedor”. Com 26%, a segunda característica privilegiada é o “perfil comercial”. Após estas características, aparecem outras, tais como, a “capacidade financeira” (14,7%), “competências técnicas na área da marca” (11,7%), a “experiência de gestão” (10,2%), e, por fim, a “vasta rede de contactos” (7,8%).

Deste questionário efetuado pelo IIF, pode-se verificar que, a maioria das marcas com atividade em Portugal prefere grandes níveis de empreendedorismo ou comerciais, do que a componente técnica ou experiência no ramo.

3.5 Franchisadores em Portugal

No que respeita a marcas Portuguesas, estas representam 69% das redes presentes no mercado nacional (Tabela 1). Isto significa que os Portugueses estão completamente inseridos e adaptados a este tipo de sistema, utilizando estratégias que lhes permitam competir com as marcas estrangeiras.

Tabela 1: País de origem das redes presentes no mercado nacional

PORTUGAL	69%
ESPAÑA	12%
E.U.A.	5%
FRANÇA	3%
REINO UNIDO	2%
ITÁLIA	3%
BRASIL	1%
OUTROS	5%

Fonte: 19º censo “O *Franchising* em Portugal” do IIF

Como verificamos na Tabela 1, em relação às marcas estrangeiras a franquiar em Portugal, destacam-se as espanholas representando 12% do total dos franchisadores.

3.6 Internacionalização de marcas portuguesas

Quando observamos os destinos preferidos destas marcas portuguesas, verificamos que 38,5% delas se expande para a Europa, sendo que logo a seguir, com mais de 20%, preferem destinos na América do Sul. Os continentes Africano e Asiático recolhem a preferência de 21,5% e 19,3% das marcas portuguesas, respetivamente (Anexo 1).

De referir ainda que, no interior desses continentes, as marcas centralizam-se normalmente em poucos países, mas fazem-no de modo estratégico. É o caso da América do Sul que contém 60,7% das marcas localizadas apenas no Brasil, em África que contém 82,7% das marcas apenas distribuídas pelos países Angola, Moçambique e Cabo Verde, ou na Ásia onde 24% das marcas portuguesas se concentram em Macau. Esta distribuição é facilmente percebida se observarmos a história de Portugal e das suas antigas colónias. Estas opções são justificadas pela ligação cultural e linguística entre estes povos, o que facilita a adaptação das marcas portuguesas.

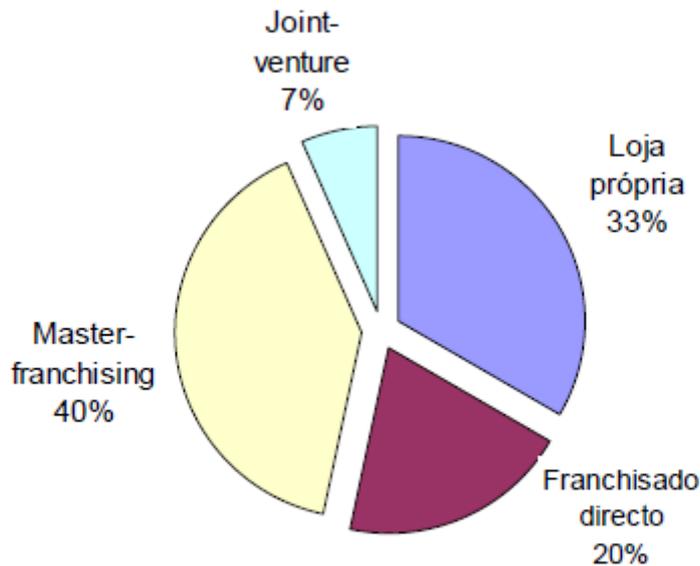
A evolução das marcas portuguesas nos últimos tempos tem sido muito positiva. O número de marcas que se decidiu internacionalizar cresceu mais de 212% nos últimos 10 anos, de 34 marcas em 2004 passaram para 72 já no final de 2011. Em unidades franchisadas representa um aumento de 284 para 776 unidades, significando mais de 50% da faturação global. Das marcas não internacionalizadas, 75% admitem essa mesma estratégia num futuro próximo (Miranda, Pires, & Machado, 2004; Santos, 19º Censo do IIF "O franchising em Portugal", 2013).

Segundo Vânia Pires (2004), as principais razões para a internacionalização de marcas portuguesas são a saturação e competição do mercado interno aliado à estratégia de expansão da própria marca. Essa expansão externa, se for efetuada com êxito, garante também visibilidade nos mercados internos, provocado pelo reconhecimento internacional.

O tipo de internacionalização preferido pelas empresas portuguesas, segundo o último estudo efetuado neste âmbito (Miranda et al., 2004), é o *Master Franchise* que representa 40% do total (Figura 5).

Conforme descrito no capítulo anterior, o *Master Franchise* é um modelo que permite ultrapassar os altos custos iniciais de investimento e, ainda assim, aproveitar o conhecimento da empresa sediada nesse mercado externo, de forma a ultrapassar riscos de adaptação (Oliveira, 1998).

Figura 5: Estratégias de penetração nos mercados externos através do *franchising*



* Amostra: 30 marcas.

Fonte: “A internacionalização de marcas portuguesas através do *franchising*” do IIF, 2004, p. 16

Este modelo de internacionalização tem-se deparado com determinadas condicionantes que influenciam o sucesso da operação. Entre as quais destacam-se condicionantes internas, tais como, a experiência e a dimensão da empresa, ou condicionantes externas, como a distância geográfica/cultura e o desconhecimento desses mercados externos.

Para ultrapassar estas limitações, as marcas portuguesas têm optado por mercados, como já referido, com ligação histórica ao país, ou que sejam apenas próximos culturalmente, como é o caso da Espanha, mercado preferido das marcas portuguesas na Europa (17,3%, ver Anexo 1).

4. Metodologia

4.1 A abordagem do estudo de caso

A metodologia utilizada para responder às questões fundamentais da presente dissertação foi o estudo de caso. Este tipo de estudos empíricos é usual quando se pretende proceder a “pesquisas comparativas em que seja essencial compreender os comportamentos e as conceções das pessoas em diferentes localidades ou organizações” (Moresi 2003, p. 104). Esta dissertação centra-se na internacionalização de empresas portuguesas através do sistema de *franchising*, com o intuito de observar que características podem levar as empresas a escolherem este sistema para se expandirem além fronteiras.

Eisenhardt (1989) afirmou que o processo de construção de teorias, tendo por base investigações por estudos de caso, exige sempre como primeiro passo a definição das questões de investigação (capítulo da introdução) de forma a seguir uma linha de orientação. O passo seguinte será a seleção dos casos, que melhor se adaptem às questões de investigação e ajudem a responder a essas mesmas questões. Após esta seleção elaboram-se metodologias de análise dependendo do tipo de dados existentes, que neste estudo são apenas dados qualitativos, e de seguida analisam-se os dados através de diferentes técnicas. A fase seguinte será a da interação entre todos os casos analisados e, por conseguinte, a interligação à literatura teórica realizada.

Um estudo de caso será sempre um sistema limitado, tendo as suas fronteiras tanto na explicação como no acesso à informação. Terá também um carácter holístico, ou seja, algo único e específico que tenta compreender fenómenos (Coutinho & Chaves, 2002).

A vantagem desta metodologia é permitir que se consiga analisar casos concretos, identificando processos que possam interagir no contexto estudado, tendo em conta que, o sistema de *franchising* em Portugal é já muito frequente, mas reduzida literatura existe sobre este tipo de internacionalização das marcas portuguesas.

Alston (2008) constata que o estudo de caso contribui para uma nova economia institucional também designada como “*analytical narratives*”. Descreve que o termo “*analytical*” representa a utilização de um referencial teórico ou um conjunto de conceitos teóricos, enquanto o termo “*narrative*” traduz uma evidência histórica qualitativa. Esta expressão retrata, perfeitamente, a metodologia utilizada, bem como a razão para a sua utilização.

A seleção das empresas para o estudo teve por base o facto de se tratarem de marcas portuguesas que se internacionalizaram através do *franchising* e que registaram sucesso. Nenhum motivo em particular definiu quais as empresas a analisar, mas considerou-se importante ter marcas suficientemente sólidas e que pudessem fornecer informação essencial ao estudo em questão. Um dos casos é referente a uma empresa de retalho, na área de acessórios de moda, e outro referente a uma empresa do setor dos serviços de ginásio. Desta forma iremos perceber se a estratégia refletida no último estudo (2004) ainda se verifica, e tentar extrair conclusões que nos levem a identificar a razão de mais empresas portuguesas não optarem por este mesmo meio de internacionalização.

4.2 Informação recolhida

4.2.1 Entrevista

Como é normal nestes casos, a análise de informação específica de empresas requer alguma facilitação e cooperação por parte da empresa, para que a informação seja a mais completa possível. Optou-se, portanto, por efetuar uma entrevista com perguntas específicas a ambas as empresas, com o intuito de garantir alguma informação relevante que permita desenvolver os temas concretos desta dissertação.

Foddy (1993) ajuda a clarificar os pedidos de informação através de entrevistas, referindo que a utilização de conceitos específicos tem de ser tratada de forma muito cuidada e sempre com o máximo de conhecimento de causa, sob pena das respostas serem muito subjectivas e confusas para o interlocutor. Outro aspeto importante é a utilização de palavras difíceis nas perguntas que dificulta e afeta os inquiridos, sendo considerado, por vezes, um aspeto perturbador e levando a respostas menos objetivas e esclarecedoras. Um cuidado que Foddy (1993) refere como importante é a formulação de fazer as perguntas, onde por vezes se utilizam termos aparentemente iguais, mas que pela sua forma leva a respostas bem diferentes. O exemplo mencionado foi retirado de um inquérito por questionário realizado em 1940 pelo Roper Public Opinion Research Center, em que propunha alternativamente as perguntas: “Pensa que os Estados Unidos devem *permitir* os discursos públicos contra a democracia?” e “Pensa que os Estados Unidos devem *proibir* os discursos públicos contra a democracia?”. As palavras *permitir* e *proibir* usadas em ambas as frases não alteram o contexto da mesma, mas representam simbolismos diferentes, uma vez que, a primeira questão obteve por parte dos inquiridos

62% de “não” e a segunda pergunta obteve 46% de “sim”. Apesar de os resultados na prática significarem o mesmo, o termo *proibir* pode simbolizar intrinsecamente ameaças aos direitos civis.

Weiss (1994) afirma que qualquer questão numa entrevista é considerada boa se a resposta contiver material importante à investigação. Nesse sentido, defende que por vezes as melhores questões são de pequena dimensão e muito objetivas, de forma a obter as respostas pretendidas e com mais informação relevante. Refere também que as questões devem ser efetuadas de uma forma aberta e, de preferência, antecipando a possível resposta que necessitamos. Outro fator crucial de preparação antes de efetuar a entrevista é a relação com o tema/área da entrevista. Muitas vezes a manipulação das questões é dificultada pela falta de informação na área. É fundamental que exista uma boa relação com o tema, para que durante a entrevista, o entrevistador possa clarificar facilmente qualquer questão.

As entrevistas aos responsáveis das marcas Parfois (Anexo 2) e Vivafit (Anexo 3) são diferentes, pois as mesmas foram elaboradas após a informação recebida inicialmente das empresas, pelo que, foi necessário proceder a essa diferenciação. No caso da empresa Parfois, a entrevista foi baseada numa outra, já previamente respondida e divulgada pela empresa. A entrevista à empresa Vivafit não necessitou de ser tão exaustiva pois, a informação disponibilizada, previamente, já preenchia os requisitos essenciais para esta dissertação.

A pessoa responsável pela entrevista da Parfois foi a Dra. Carla Ferreira, do departamento de desenvolvimento de negócios internacionais. Por parte da empresa Vivafit a responsável foi a Dra. Maria João, do departamento de desenvolvimento de negócios de *franchising*. As entrevistas foram efetuadas através de correio eletrónico, uma vez que as empresas demonstraram alguma dificuldade em despender algum tempo para uma entrevista física. Desta forma, garantiram também estar mais preparadas e com mais informação para facultar a informação necessária e solicitada pelo investigador.

4.2.2 Outras fontes primárias

Ambas as empresas forneceram um dossier institucional de apresentação internacional que simplificou o tratamento de dados para o efeito, servindo de fonte para determinadas imagens da presente dissertação. O projeto de investigação teve ainda como informação adicional, dados de notícias divulgadas via internet ou até trabalhos já realizados no âmbito das mesmas marcas, como outras dissertações de mestrado.

Silverman (1993) refere que as fontes primárias, do género das notícias ou dos documentos oficiais, são importantes para ajudar a analisar situações reais, mas recorrendo à interpretação das palavras. Os documentos oficiais das empresas contêm uma forte propaganda associada à marca, pois são efetuados normalmente com essa intenção, mesmo que para análise interna da empresa. Muitas vezes, a intenção por detrás das notícias publicadas nos diferentes meios de comunicação social é distinta da pretendida numa investigação como esta, pelo que é importante tratar e interpretar todo o conteúdo, com o objetivo de representar a realidade da empresa. No âmbito destas fontes primárias, Silverman (1993) destaca também a importância das imagens, uma vez que estas, apesar de muitas vezes representarem melhor a realidade, também a podem negligenciar. Considera, por isso, o processo de análise de imagens divulgadas muito complexo, sendo necessário ponderar o seu uso.

Finalmente foram ainda consideradas as marcas registadas como fonte de informação sobre as estratégias de desenvolvimento de negócio. As marcas comerciais são direitos de propriedade industrial que revelam iniciativas estratégicas relacionadas com a inovação e a internacionalização. Esta fonte é hoje um meio reconhecido para estudar sectores dinâmicos na economia do conhecimento em globalização (ver Mendonça, 2014).

De uma forma resumida, estes estudos de caso basearam-se em três tipos de fontes primárias ou dados qualitativos originais de primeira ordem: entrevistas aos responsáveis das empresas; informação oficial disponibilizada pelas empresas; e material noticioso (Moresi, 2003).

5. Análise Empírica

As marcas Parfois e Vivafit foram as selecionadas num universo com alguma amplitude, derivado principalmente ao sector em que se inserem. A Parfois, empresa do ramo do comércio de acessórios de moda feminina, é hoje uma das marcas portuguesas com maior sucesso internacional que nos permite recolher informação suficiente para o estudo em causa. No caso da Vivafit, não estando numa fase tão evoluída como a primeira, ainda assim, é uma marca na área dos serviços de ginásio direccionados para o sexo feminino, com uma forte expansão internacional desde 2004.

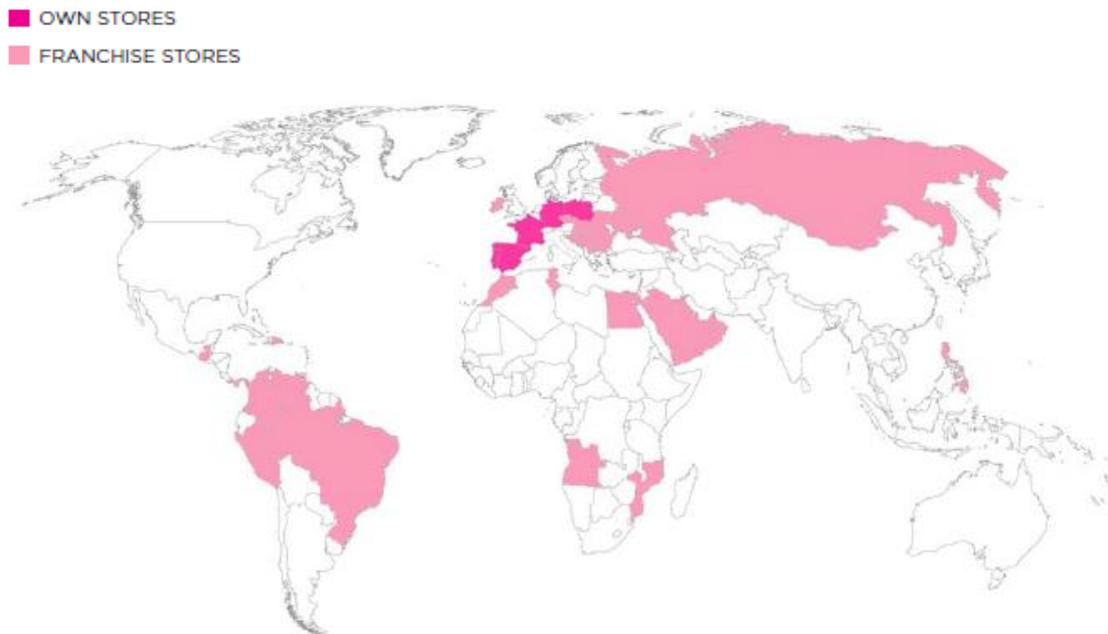
5.1 Parfois

5.1.1 Breve apresentação

Empresa criada em 1994 por Manuela Medeiros, a Parfois iniciou a sua atividade com uma loja na rua de Santa Catarina, no centro da cidade do Porto, comercializando desde logo acessórios de moda feminina. A fundadora afirma que “a ideia surge de várias viagens efetuadas ao estrangeiro onde já existiam conceitos idênticos”. Desde a sua fundação que tem como visão ser “a melhor marca de acessórios de moda, onde quer que a Parfois decida estar” e como missão ser a “marca de referência das mulheres neotradicionais e *trendy*”. (Castro 2009, p. 1)

O crescimento da marca, que segundo Carla Ferreira, “está diretamente relacionado com a evolução do número de centros comerciais em Portugal e no estrangeiro”, permitiu que, segundo dados fornecidos pela empresa, existam nos dias de hoje mais de 500 lojas espalhadas por 50 países diferentes, sendo que, mais de metade são em regime de *franchising* (Figura 6).

Figura 6: Distribuição das lojas Parfois no mundo

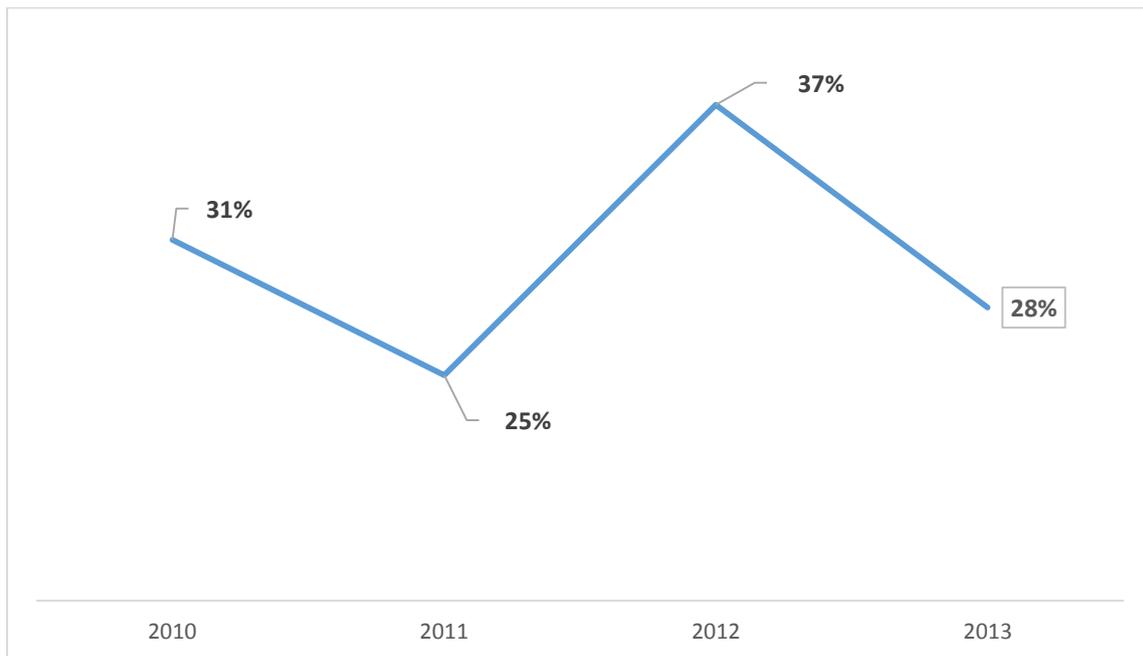


Fonte: Dossier institucional interativo da Parfois

Na entrevista efetuada, uma das responsáveis pelo departamento de internacionalização da marca esclareceu que o seu *target* são “as mulheres que procuram moda e que gostam de se cuidar, independentemente do poder de compra ou da idade”. Significa, portanto, que os clientes alvo da marca centram-se no segmento vanguardista da adoção de tendências e seguidores das mesmas, definido na teoria económica como “*early adopters*” (Everett, 1962). Este autor aborda as ligações dos vários públicos às inovações, estudando as diferentes visões dos consumidores. As características deste tipo de público referem-se a pessoas com grande empatia, com menos dogmatismo, uma maior capacidade de lidar com abstrações, ou seja, com uma atitude mais favorável à mudança.

Em relação a alguns dados económicos, disponibilizados pela marca, importa referir que o crescimento da empresa, em volume de faturação dos últimos quatro anos, representa uma média anual de 30% (Figura 7), atingindo em 2013 os 104 milhões de euros e com uma previsão para 2014 a rondar os 137 milhões (Ribeiro C. A., 2014).

Figura 7: Taxa de crescimento anual da empresa Parfois



Fonte: Dossier institucional interativo da Parfois

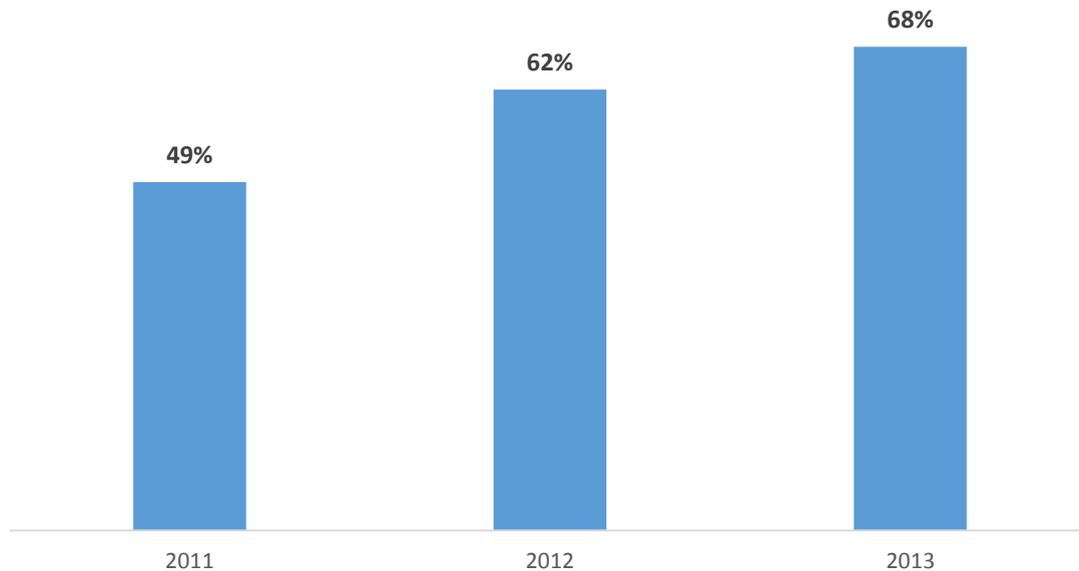
A entrevistada da empresa afirma que este crescimento deve-se ao “conceito inovador” que a marca empreende com uma “atualização semanal dos produtos expostos”, de forma a criar um novo estilo semana após semana. A marca comprova esta teoria no alto grau de fidelização dos seus clientes. No dossier institucional da empresa destacam que 70% dos seus clientes visitam as suas lojas uma vez por mês e que 36% visitam-na pelo menos uma vez por semana.

5.1.2 Razões da internacionalização

O crescimento e o desenvolvimento de uma empresa ao nível doméstico provoca como consequência a sua internacionalização (Johanson & Wiedersheim-Paul, *The internationalization of the firm - four swedish cases*, 1975). Também Vânia Pires (2004) desenvolve a teoria de que a saturação e competição no mercado interno português influencia as empresas para uma internacionalização. No caso da marca Parfois não foi diferente, Carla Ferreira afirma que “todas as marcas já consolidadas no seu mercado, aspiram a internacionalização”, confirmando assim que foi devido à forte consolidação no mercado nacional que iniciaram o seu processo de internacionalização.

Se observarmos a evolução do peso do mercado estrangeiro na faturação global da empresa, pode-se verificar a grande importância da internacionalização da marca nos dias que correm, significando já 68% da faturação total (Figura 8).

Figura 8: Peso do negócio internacional na faturação global da empresa Parfois



Fonte: Baseado em dados fornecidos pela responsável da empresa Parfois (anexo 2)

Este aumento do peso internacional tem alguma relação com a quebra de faturação ao nível doméstico nos últimos anos, mas principalmente deve-se à forte expansão que a marca tem efetuado, conforme afirmam em entrevista (Anexo 2).

5.1.3 Vantagens e desvantagens do sistema de franchising

Qualquer empresa no seu processo de internacionalização tem, à partida, o conceito de distância física (Johanson & Vahlne, 1977) como uma grande condicionante inerente a essa decisão. Este conceito retrata a distância entre a raiz da empresa com o país estrangeiro onde opera em todas as suas dimensões (geográfica, cultural, etc.). Desta observação, extraem-se muitas das desvantagens/barreiras associadas ao *franchising* internacional. Conforme verificado no capítulo 2 acerca da teoria económica, uma das principais desvantagens, na ótica do franchisador, é a distância geográfica e cultural que dificulta o processo de adaptação da marca. Há 10 anos atrás, Vânia Pires (2004)

constatava que esta era uma das principais condicionantes externas para as empresas portuguesas.

No caso da Parfois uma das principais dificuldades iniciais foi o perfil de consumo distinto existente em Portugal e nos países estrangeiros. Esta diferença de perfil está objetivamente associada ao tipo de cultura distinta do povo português. A entrevistada menciona alguns exemplos como prova desta dificuldade, como o caso da Arábia Saudita, onde não se pode comercializar nenhum produto que contenha uma cruz suástica⁸, ou até no Cazaquistão onde o difícil controlo do franchisado levou mesmo à retirada da marca nesse país.

Responsáveis da empresa identificam como condicionante interna para atingir o sucesso da internacionalização, uma boa preparação prévia, com fortes áreas de suporte em que englobe o produto, a logística, a parte financeira ou a área comercial. Todos estes fatores são fundamentais para um bom início de internacionalização, mas também reconhece que apenas com experiência internacional se consegue melhorar alguns destes aspetos. Exemplifica com o caso do Ramadão⁹ nos países Árabes, em que a exigência do produto por parte do consumidor é específica para essa época, bem como a preparação prévia de grandes quantidades disponíveis para venda..

Em relação a condicionantes externas, os responsáveis da Parfois identificam principalmente o desconhecimento real de cada mercado estrangeiro, admitindo que a análise prévia a cada mercado tem de ser criteriosa, de forma a não existirem surpresas indesejadas no futuro. A Rússia é um bom exemplo, onde as taxas aduaneiras e os requisitos burocráticos são muito elevados, o que causa dificuldades na importação do produto.

Com este processo de internacionalização, a Parfois conseguiu um grande reconhecimento internacional e uma enorme expansão da marca, mas a principal vantagem é a produção de grandes quantidades de produto, atingindo economias de escala que lhe permitem reduzir os seus custos de produção. A produção da marca é praticamente toda efetuada na China, onde os custos e a rapidez de produção são muito baixos, o que lhes permite a competitividade necessária para os mercados em que se insere. Outro fator

⁸ Símbolo místico encontrado em muitas culturas, utilizado na época do nazismo como sinónimo de morte, sangue e ódio contra os judeus. (www.infoescola.com)

⁹ Mês sagrado durante o qual os Muçulmanos praticam o seu jejum ritual, desde o Alvorecer ao pôr-do-sol, onde existe prática intensa de orações, caridade, fraternidade, de forma a realçar os valores familiares. (www.emb-marrocos.pt)

que exige a rapidez de produção é o objetivo da marca pretender viabilidade para o seu conceito de atualização constante da oferta em loja.

Atualmente, o reconhecimento da marca no mercado garante cada vez mais a procura do negócio de *franchising* por parte de grandes grupos económicos. A entrevistada garante também que esta procura é também realizada por pessoas individuais com possibilidades de investimento. Esta é também uma das vantagens conseguidas como consequência desse reconhecimento internacional.

5.1.4 Estratégia de internacionalização

Conforme descrito no capítulo 2 sobre a teoria económica, Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) definiram qual o processo de internacionalização de empresas. Mais tarde, já na década de 90, no século XX, Franklin Root (1994), insere como opções de internacionalização o licenciamento e a *joint-venture*. Estes dois modos de entrada em mercados estrangeiros evoluíram ao longo dos anos até conhecermos o modelo *franchising* como sistema altamente complexo apresentado nos capítulos anteriores.

A empresa Parfois decidiu iniciar a sua experiência internacional impulsionada por um empresário com atividades de retalho na Arábia Saudita e com intenção de levar a marca para esse país. O tipo de *franchising* que a marca privilegia é o *Master Franchise* (Oliveira, 1998), pois aproveita o conhecimento e a experiência de empresas ligadas ao retalho nos países estrangeiros para introduzir a sua marca. Foi através deste processo que a marca começou a sua atividade na Arábia, em 2002, usufruindo do grande potencial económico desse país.

Apesar da internacionalização da marca ser predominantemente através do *franchising*, existem também lojas próprias em alguns países estrangeiros, como é o caso da Espanha em 2002. Esta opção de internacionalização, como afirma a entrevistada da empresa, apenas é considerada em países com grande maturidade de mercados, em que o nível de risco é mais facilmente percecionado.

Em 2004, a marca entra em países como o Kuwait e os Emirados Árabes Unidos, onde a par da Arábia, se concentra um grande potencial económico. Nestes países, com grandes distâncias (Johanson & Vahlne, 1977) não só ao nível geográfico, mas principalmente ao nível cultural, a Parfois apenas decide entrar se garantir um *Master Franchise* que lhe substitua o risco do desconhecido, pela certeza do conhecimento do mercado, pela

experiência no retalho desse país e pelas mais-valias que esse parceiro lhe pode oferecer, aproveitando assim sinergias, que lhes permitirão aumentar as probabilidades de sucesso. Este *Master Franchise* tem como responsabilidade expandir a marca nesse território/país, sempre em consonância com a empresa-mãe. Como principais desvantagens deste modelo, surgem os riscos associados ao conflito de interesses e à falta de controlo desse poder transferido para o *Master Franchise* (Miranda, Pires, & Machado, 2004).

No que respeita ao processo logístico, a marca centraliza em Portugal um grupo/departamento de expansão, que exerce toda a interligação entre o franchisador e o franchisado, permitindo uma estreita ligação comercial, de forma a assegurar que todo o negócio flui como previsto. Esta ligação permite assessorar questões ao nível da imagem da marca, imagem da loja, dos preços de venda dos produtos, do *merchandising*, do atendimento ou da comunicação.

A seleção de países para destino da marca obedece, segundo a empresa, a uma análise prévia do mercado, com o objetivo de perceber quais os riscos e as variáveis implicadas no processo. No caso dos países com temperaturas mais baixas como a Rússia, Ucrânia, Polónia, ou Cazaquistão, normalmente as coleções têm de ser centradas em artigos como botas, cachecóis, gorros, entre outros. Este tipo de produtos (mais invernosos) representam mais de 50% da faturação nestes países. Na Arábia, “apesar das mulheres se taparem por completo, utilizam utensílios e acessórios em situações mais intimistas”, ou seja, o produto tem de ser mais específico nesse contexto, predominando também cores douradas ou brilhantes associadas à época do Ramadão.

Relacionado à estratégia de internacionalização da marca, está igualmente uma estratégia de marketing e comunicação muito específicas. Para além da imagem homogénea em todas as lojas (Figura 9), como forma de associação direta à marca por parte dos clientes, são frequentes eventos como encontros com *bloggers* de moda nas respetivas lojas, eventos de abertura de loja com presenças de pessoas reconhecidas no mundo da moda, anúncios publicitários, painéis de loja na antecipação da sua abertura (Anexo 4, Figura 13), ou simplesmente *outdoors* (Anexo 4, Figura 14).

Figura 9: Loja tipo da marca Parfois



Fonte: Dossier institucional interativo da Parfois

5.1.4.1 Marcas registadas

O registo das marcas internacionalmente faz parte do licenciamento que as empresas efetuam quando pretendem comercializar a sua marca em determinados países. É necessário proteger a identidade corporativa da empresa (Mendonça, 2014), ou seja, proteger os sinais distintivos da empresa, como os nomes, logotipos ou *slogans*.

Após uma análise às marcas registadas a nível europeu com a denominação “Parfois”, podemos verificar que existiram algumas tentativas anteriores a 1994 (ano de criação efetiva da empresa) que resultaram em insucesso. Em 1984 e posteriormente em 2002, a empresa Graça & Medeiros, Lda. regista a marca Parfois na Suécia estando neste momento os registos cancelados (Tabela 2). Em 1986, surge o registo da marca na Dinamarca, onde também se encontra já cancelado. Mais tarde na Áustria, em 1997, a mesma empresa sediada no Porto, regista a marca “Parfois” que segundo os dados TMview (base de dados oficial promovida pela Organização para a Harmonização do Mercado Interno da União Europeia) tem neste momento o registo inválido (Tabela 2).

Este programa concentra informações oficiais dos organismos de registos de marcas dos 28 estados-membros da União Europeia.

Tabela 2: Marcas registadas em nome de Graça & Medeiros, Lda.

Nome da Marca	Organismo de registo	Número de pedido	Estado da marca	Classe de Nice	Nome do requerente	Data do pedido	Data do registo
Parfois	SE	1986-05333	Cancelada	25	Graça & Medeiros, Lda.	01/01/1900 ¹⁰	16/09/2002
Parfois	SE	1984-00328 192016	Cancelada	25	Graça & Medeiros, Lda.	16/01/1984	06/07/1984
Parfois	DK	VA 1986 04601	Cancelada	25	Graça & Medeiros, Lda.	15/07/1986	15/07/1986
Parfois	AT	2624/1986 115219	Fora de validade	25	Graça & Medeiros, Lda.	19/08/1986	09/02/1987

Fonte: TMview (Setembro/2014)

Desta observação, pode-se verificar que os fundadores da marca Parfois tentaram desde muito cedo, garantir a exclusividade da marca em vários países da União Europeia, possivelmente com o intuito da internacionalização num futuro próximo. De referir que a marca tem, uma clara preferência por países ricos, como a Dinamarca ou a Áustria. Nos registos está sempre mencionado a respetiva “Classe de Nice” que representa a “classificação internacional de bens ou serviços aplicados no registo de marcas” (WIPO, 2014). Neste caso, está definido a classe 25 que significa, segundo o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), produtos de vestuário, calçado e chapelaria.

Segundo os dados obtidos, existem diversas marcas registadas com a denominação “Parfois” (Anexo 5). Como podemos verificar no Anexo 5, nem todos estes registos são do mesmo requerente, o que dificulta a investigação pretendida. Por vezes, os requerentes dos registos são empresas subcontratadas de gestão de marcas e registos, cuja função é manter o sigilo da verdadeira fonte de interesse, como forma de proteção e defesa perante a concorrência direta.

¹⁰ Não foi possível realizar a confirmação desta data.

5.1.5 Mecanismo de proteção e controlo

Como mecanismos de controlo entre os vários agentes de mercado consideram-se o Preço, a Autoridade e a Confiança (Bradach & Eccles, 1989). Estes mecanismos são também abordados no sistema de *franchising* como uma boa forma de controlo dos vários franchisadores. Conforme afirma a representante da empresa Parfois, antes de qualquer seleção do parceiro de *franchising* ideal, o departamento responsável pela expansão da marca, efetua uma profunda análise ao potencial parceiro, ao nível da experiência no retalho de moda e às mais-valias que esse parceiro pode trazer em termos de localizações *Premium*, conforme verificado na teoria por Jambulingam & Nevin (1999). Mas, mais do que isso, a marca garante que o fator Preço é controlado diretamente por esse departamento de expansão em comunhão com o respetivo franchisado.

A forma de controlo é principalmente observada nos termos do acordo inicial entre as partes, ou seja, nas várias cláusulas que a Parfois contém no contrato. Conforme José Machado (2004) observa nos contratos das empresas portuguesas, a imposição dos preços e limites de venda territoriais são uma importante forma de controlo. Mas também as cláusulas de proteção da propriedade privada, ou de obrigação de não concorrência após rescisões do mesmo, servem para proteção da marca.

Outro aspeto de controlo que se pode extrair da entrevista efetuada à representante da empresa Parfois é o poder sobre determinadas decisões fulcrais, como por exemplo, a escolha da localização, o projeto total da loja (inclusive todo o design mobiliário), ou até um gestor de produto e outro de mercado responsáveis por toda a escolha do produto específico a comercializar. Resumindo, este tipo de acompanhamento permanente em conjunto com uma formação contínua e longa, permite criar um poder sobre o franchisado que quanto maior for, maior será a eficácia no controlo do sistema, conforme a teoria também o reconhece (Michael, 2000).

5.2 Vivafit

5.2.1 Breve apresentação

A marca Vivafit é uma cadeia de ginásios que iniciou a sua atividade a Janeiro de 2003, em Oeiras. O seu conceito “alia ao exercício e treino especializado, consultas de nutrição individuais e acompanhamento contínuo de cada uma das sócias através de uma plataforma nutricional *on-line*”, conforme informa a entrevistada. Neste sentido, a marca reclama para si uma inovação no sistema de ginásios, conjugando três serviços num só: Nutrição, Exercício e Treino.

Tendo a marca como público-alvo mulheres de qualquer faixa etária, esta informa que tem como missão, “criar o hábito da prática de exercício físico em 500 mulheres por ginásio”, e que tem como visão, “ser uma organização divertida que vive os seus valores e excede as expectativas das clientes”. Os principais valores da marca são a disciplina, a honestidade, o espírito de equipa, e o “*work smarter and not harder*”, isto é, compreender que nem sempre um treino de curto período de tempo obriga a que esse período seja de um elevado grau de dificuldade.

Com o conceito de treinos físicos de 30 minutos trazido pelos seus fundadores de outros países como os Estados Unidos da América, em 2004, começou o processo de internacionalização através do sistema de *franchising*, garantindo uma forte expansão mundial apoiada em *know-how* e tecnologia norte americana. Atualmente, a marca tem 60 ginásios espalhados pelo mundo, concentrando 36 em Portugal (Figura 10). Este crescimento, com uma média anual de quase cinco aberturas, é justificado, segundo a representante da marca, primeiramente pelo elevado número de mulheres que não estão satisfeitas com a sua aparência (80% com base na World Health Organization) e, por conseguinte, devido à divulgação entre as mulheres (passa-palavra) pela satisfação do serviço, significando este aspeto 70% das novas inscrições.

Figura 10: Distribuição dos ginásios Vivafit no mundo



Fonte: Vivafit International Presentation 2014

5.2.2 Razões da internacionalização

Dunning (1993) apresentou quatro principais motivos para a internacionalização de empresas: a procura de novos mercados; a procura de maior eficiência; a procura de mais recursos; e a procura de novas estratégias. Atualmente, estas mesmas razões já não são tão comuns e, muitas vezes, a internacionalização serve como uma janela de oportunidade para as empresas, que por diferentes motivos, já não estão ao nível que pretendiam.

Uma das responsáveis do departamento de *franchising* da marca, quando questionada sobre as verdadeiras razões para iniciar uma internacionalização, afirma que foi a ambição de crescimento, a procura de mercados com cargas fiscais inferiores e a minimização do risco de exposição da marca a um país instável economicamente que fizeram com que avançassem para um processo de internacionalização. Pode-se verificar que, nem sempre as razões para a internacionalização são a concorrência ou a saturação do mercado, conforme observado anteriormente. No caso da empresa Vivafit o objetivo não foi apenas a expansão da marca, mas também garantir que as adversidades de um país em plena instabilidade financeira não prejudicasse o seu desenvolvimento.

Após um ano de consolidação da marca em Portugal, traduzido por aumento de volume de negócio, melhoria de métodos de gestão, de vendas e da estratégia da comunicação associados a este novo conceito de negócio, surge a abertura de centros franchisados. Esta estratégia tem como objetivo responder às necessidades de crescimento a nível global e

garantir que nenhum país possa colocar em causa todo o conceito inovador já praticado com sucesso noutros continentes, como por exemplo o norte-americano.

O sistema fiscal, mencionado pela marca, está diretamente relacionado com a instabilidade financeira que a atual crise portuguesa revelou, sendo que, este motivo representa também uma grande responsabilidade pela procura de novos mercados estrangeiros.

5.2.3 Vantagens e desvantagens do sistema de franchising

De acordo com a entrevista efetuada à Dra. Maria João da empresa Vivafit, esta admite que “o nosso ADN está no *franchising*”, pois considera ser o mais eficaz para evoluir e trabalhar. Esta opinião é consolidada quando especifica que, só assim se pode beneficiar do mesmo *know-how* nos vários ginásios, atingir uma economia de rede de escala, ou mesmo um trabalho em rede entre os vários franchisados.

Outras vantagens garantidas pela marca são o apoio constante operacional ao longo do projeto, bem como a assistência técnica durante toda a vigência do contrato de franquia. Como se verificou no capítulo 2, acerca da teoria económica, estas são algumas das vantagens que o sistema de *franchising* contém, ou seja, o apoio à gestão, a assistência técnica e a criação de redes (Justis & Judd, 1989).

Quando se analisam os benefícios deste sistema, mais especificamente na ótica do franchisado, pode-se verificar que, neste caso, sendo a área da saúde e da boa condição física, integradas na indústria do lazer, um dos cinco setores mais prósperos da década, significa que o franchisado tem a vantagem de entrar num negócio que se encontra em plena fase de expansão, conforme informa a marca com base em estudos.

Outras vantagens que a representante da marca refere, e que também se identificam na teoria económica, são o reconhecimento e respeito da marca internacionalmente, o modelo/sistema de funcionamento da marca já estar comprovado com resultados eficazes nos outros franchisados existentes, e o acesso a ferramentas base, como à imagem, logótipos ou *merchandising*. Para além destas vantagens associadas ao *franchising* da marca Vivafit, um dos principais argumentos na negociação do acordo da franquia é o rápido retorno de investimento (ROI) associado ao negócio, afirma a própria marca não concretizando em números.

Da análise ao inquérito e à informação fornecida pela marca pode-se extrair como principal desvantagem associada ao processo de *franchising*, é o risco de concorrência direta, na medida em que, o franchisado reconhece alguma dificuldade em sustentar o contrato de franquia, optando por uma atividade igual mas sem representar a marca Vivafit. Isto deve-se ao investimento nas infraestruturas do ginásio ser normalmente atribuído ao franchisado, e a atividade física é facilmente replicada.

Em relação a condicionantes externas que afetam diretamente a marca, considera-se a “adaptação à legislação local”, que segundo a representante da Vivafit é uma questão fundamental ao desenvolvimento do negócio, no sentido em que existem legislações que não permitem determinadas características associadas ao negócio do *franchising*.

5.2.4 Estratégia de internacionalização

A ideia de internacionalizar a marca Vivafit, começou a ser delineada logo desde a sua fundação. Significa isto que a empresa começou desde o início a preparar a entrada neste sistema de *franchising*.

As linhas iniciais do projeto baseavam-se em selecionar mercados em que o PIB *per capita* representassem valores significativos com tendência de crescimento. Nesse sentido, os países em forte crescimento, designado como BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), foram considerados como um alvo interessante para a marca, considerando também a facilidade de comunicação existente, predominado o elevado conhecimento da língua inglesa.

Esta estratégia de internacionalização foi, previamente, preparada pela marca com um grande “investimento na formação de pessoas, em viagens, convenções, feiras de *franchising*, registo da marca e compra de domínios a nível mundial”. Investiram ainda na tradução completa dos sistemas de informação (site, manuais, formações, legislações locais) e publicidade internacional tanto ao nível digital como tradicional.

O tipo sistema de *franchising* utilizado na marca Vivafit é fundamentalmente o *Master Franchise*, mas ainda assim, contém alguns ginásios em sistema de *franchising* direto. As razões apresentadas são idênticas às da marca Parfois, mas neste caso não empregam tanta relevância num *Master Franchise* já experimentado em áreas de ginásio, até porque a concorrência nestes locais não representa um nível tão elevado como o do retalho, no caso da Parfois. É atribuída muita relevância à formação inicial e contínua com uma equipa de

franchising de 11 colaboradores, destinados exclusivamente ao apoio dos seus franchisados.

No que respeita aos países estrangeiros onde a Vivafit se encontra presente (Figura 11), existem três acordos de *Master Franchise* na Índia e um em Singapura, outro no Uruguai e outro nos Emirados Estados Unidos, sendo que apenas em Espanha se considera de *franchising* direto. Segundo informações da marca, já se encontram celebrados mais três acordos de *Master Franchise* divididos pela Indonésia, Qatar, Omã e Arábia Saudita, com aberturas previstas ainda no ano de 2014.

O sistema de *franchising* direto surge com a necessidade da marca querer entrar num mercado específico sem que exista uma empresa disponível para representar a marca, através de um acordo mais complexo de *Master Franchise*. Este tipo de acordos, como observámos na teoria económica, requer ambição para alargar o número de unidades franchisadas num determinado território, ficando com responsabilidades importantes que, muitas vezes, impedem e limitam o passado já existente nessa empresa estrangeira. Desta forma, surge o sistema de *franchising* direto, atribuindo apenas a responsabilidade da gestão de um único ginásio, por vezes a pessoas individuais com capacidade de investimento.

Figura 11: Distribuição dos ginásios Vivafit no estrangeiro, por país



Fonte: Vivafit International Presentation 2014

Os fatores responsáveis pelo sucesso internacional da marca são, segundo os responsáveis da própria, as vendas e o *marketing*. O dossier institucional da Vivafit refere que para além do forte sistema de vendas dentro dos vários centros, tem como estratégia de comunicação cinco formas de *marketing*: o *marketing* interno, resultado da formação disponibilizada aos colaboradores juntamente com as imagens estrategicamente localizadas no centro em forma de motivação; o *marketing* externo (Figura 12) que contém imagens de divulgação, bem como publicidade em revistas e folhetos; ações de *marketing* guerrilha; ações com a comunidade; e protocolos com empresas.

Por último, como uma das estratégias de internacionalização mais eficazes, a marca informa que é na sua formação inicial que incide muito do sucesso da estratégia da empresa. Este tipo de formações concentram-se nas seguintes dinâmicas: estratégias de vendas específicas para os colaboradores a laborarem nos ginásios; formação ao nível de todos os serviços e circuitos disponíveis às clientes; e principalmente garantir que todos os centros estejam experimentados nas plataformas e no *software* específico, necessário ao bom desempenho dos ginásios. Como podemos verificar, através do estudo de Vânia Pires (2004), as empresas portuguesas há 10 anos atrás já descreviam a formação inicial e a preparação prévia, como fatores críticos de sucesso no processo de internacionalização.

Figura 12: Comunicação externa da marca Vivafit



Fonte: Vivafit International Presentation 2014

5.2.4.1 Marcas registadas

Uma curiosidade em relação ao fundador da marca Vivafit, Pedro Lopez, é o registo da marca VivaSlim, no ano de 2012 em Portugal e depois em 2013 para todo o mundo através da *World Intellectual Property Organization* (WIPO) (Tabela 3).

Desta análise, pode antever-se que a estratégia do fundador da Vivafit pode ser a mudança do nome, prevendo algum tipo de problema associado ao registo da marca, ou simplesmente a criação de um novo conceito de ginásios. Neste caso, a classe de Nice 44 representa, segundo o INPI, serviços médicos, serviços veterinários, cuidados de higiene e de beleza para seres humanos e animais, serviços de agricultura, horticultura e silvicultura.

Tabela 3: Marca registada em nome de Pedro Lopez

Nome da Marca	Organismo de registo	Número de pedido	Estado da marca	Classe de Nice	Nome do requerente	Data do pedido	Data do registo
VivaSlim	PT	503369	Registada	44	Pedro David Gabriel Ruiz Lopez	22/08/2012	05/11/2012
VivaSlim	WO	1167553	Registada	44	Pedro David Gabriel Ruiz Lopez	14/02/2013	14/02/2013

Fonte: TMview (Setembro/2014)

Existem também alguns registos diferentes, a nível europeu, associados diretamente à marca Vivafit e ao requerente Vivafit (Tabela 4).

Na Tabela 4 verifica-se que, não só o nome Vivafit é registado em Portugal ou no México, mas também nomes como “Saber emagrecer Vivafit” ou “Cartão saúde Vivafit” são registos já efetuados pelo requerente Vivafit, com o intuito de criar uma vasta gama de produtos e serviços para oferta aos seus clientes. Estes nomes de registo têm em comum a classe de Nice 41, que representa, educação; formação; divertimento; atividades desportivas e culturais.

Referir ainda que, conforme na Tabela 4, o requerente Vivafit regista a marca no México em 2008. Apesar de ainda não se encontrar presente nesse país, o presidente da empresa não esconde esse desejo, e em 2013 integra uma missão empresarial organizada pela AICEP, onde afirma que o “mexico é um país em desenvolvimento económico, com uma

crecente classe média e onde as mulheres desempenham cada vez mais um papel decisivo no consumo” (Gofranchising.pt, 2013)

Tabela 4: Marcas registadas em nome da Vivafit

Nome da Marca	Organismo de registo	Número de pedido	Estado da marca	Classe de Nice	Nome do requerente	Data do pedido	Data do registo
Vivafit	PT	426589	Registada	5	Vivafit	14/01/08	02/05/08
Saber Emagrecer Vivafit	PT	413079	Registada	41	Vivafit	16/03/07	24/07/07
Saber Viver Vivafit	PT	413140	Registada	41	Vivafit	19/03/07	31/07/07
Vivafit	MX	967878 1071410	Registada	41	Vivafit	15/10/08	11/11/08
Vivafit	PT	448900	Registada	35	Vivafit	12/05/09	11/08/09
Vivafit Results	PT	492248	Registada	41	Vivafit	05/12/11	17/02/12
Vivafit Poupança Crescente	PT	476226	Registada	41	Vivafit	17/12/10	01/03/11
Cartão Saúde Vivafit	PT	432530	Fora de validade	41	Vivafit	07/05/08	18/09/08
Vivafit & Pilatesfit Bem Estar no Feminino	PT	418496	Registada	41	Vivafit	12/07/07	29/10/07

Fonte: TMview (Setembro/2014)

5.2.5 Mecanismos de proteção e controlo

De entre alguns fatores preocupantes da marca Vivafit no sistema de *franchising* destacam-se a proteção da propriedade intelectual (Demsetz, 1966), uma vez que o negócio é facilmente replicado com base no conhecimento adquirido inicialmente. Outro fator é o risco de cobrança difícil inerente a este tipo de sistemas que dificulta, muitas vezes, o bom desenvolvimento do negócio e, conseqüentemente, desvantagens para a imagem da marca. Os responsáveis da empresa estão também preocupados com o risco cambial que, por vezes, influencia as transações financeiras e que provoca danos nas ligações comerciais, tendo em conta os desentendimentos entre os franchisadores e franchisados. Este último fator leva à discussão da teoria de agência, abordada no capítulo

da teoria económica, uma vez que os desentendimentos entre os responsáveis das empresas são muitas vezes originados pelos diferentes objetivos relativamente às várias matérias estruturais da empresa (Lafontaine, 1992). Se por um lado, os franchisados estão direcionados para estratégias de médio-longo prazo para garantir sustentabilidade da empresa e atingir lucros sustentáveis, a perspetiva do franchisador é mais direcionada para o crescimento rápido da marca e por isso atingir volume de vendas elevados no curto prazo (Phan, Butler, & Lee, 1996). No caso da Vivafit este diferendo parece surgir com maior veemência, uma vez que, a marca faz questão que toda a formação inicial e contínua se direcione no sentido pretendido.

A par da marca Parfois, também a Vivafit prefere “prevenir do que mais tarde ter de remediar”. Nesse sentido o maior controlo efetuado pela Vivafit é feito na seleção dos potenciais parceiros de negócios (Jambulingam & Nevin, 1999). A marca afirma que impõe restrições e condições importantes até o contrato estar definitivamente efetuado, dando preferência a empresas com experiência de gestão e de liderança, disciplinadas e dedicadas ao negócio, que acreditem no sucesso da Vivafit, e que se identifiquem com a visão e os valores da marca, mostrando ter capacidade de investimento. Estas condições são fundamentais para a marca, acreditando que com esta estratégia facilita o controlo da parceria de *franchising* e evita problemas futuros irreversíveis.

5.3 Discussão de resultados

De acordo com os estudos de caso e confrontando-os de forma a perceber as diferenças de atuação e de relação com o sistema de *franchising*, poderemos verificar que, no que respeita ao perfil de ambas as marcas, a Parfois situa-se no ramo do comércio em retalho de acessórios de moda feminina, já a marca Vivafit tem como função prestar serviços na área da saúde e da atividade física, também direcionada para o sexo feminino. Esta diferença no setor das duas marcas tem como consequência especificidades diferentes, no que toca à estratégia de internacionalização, mas ainda assim, a maior parte das variáveis observadas podem facilmente ser comparáveis entre si.

As razões para ambas as marcas efetuarem uma estratégia de internacionalização são um pouco distintas. A marca Parfois justifica-se com uma saturação de mercado (Miranda, Pires, & Machado, 2004) interno e a ambição de crescimento (Johanson & Wiedersheim-Paul, The internationalization of the firm - four swedish cases, 1975) como motivo principal, já a Vivafit, admitindo também uma ambição de crescimento, refere que os

verdadeiros motivos são a procura de novos mercados com níveis de carga fiscal mais acessíveis e minimizar o risco de exclusiva exposição ao mercado português, que apresenta alguma instabilidade de crescimento.

Quando se observam as vantagens e desvantagens do sistema de *franchising* das duas marcas, também neste ponto existe alguma diferença, bastante influenciada pela especificidade do negócio. Como principais vantagens, a marca Parfois apresenta o reconhecimento da marca internacionalmente e a economia de escala na produção industrial (Justis & Judd, 1989), já a Vivafit informa que a sua atividade está na moda, pois as mulheres têm uma clara tendência para não gostarem da sua imagem e, por essa razão, fazerem exercício físico. A Vivafit afirma também ter um modelo metodológico já comprovado de sucesso (Beshel, 2010) e um retorno do capital investido acelerado. Como principais desvantagens, a marca Parfois admite ser a distância geográfica (Johanson & Vahlne, The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, 1977) e os diferentes perfis de consumo, já a Vivafit recebe, fundamentalmente, uma concorrência direta (Root, 1994), por parte dos seus *franchisados*, uma vez que é fácil reproduzir o tipo de serviço em causa após a formação inicial.

No que respeita à estratégia de internacionalização de cada uma das marcas, pode-se verificar alguma proximidade de atuação, mas com fundamentos diferenciados, como se observa no modelo de *franchising* preferido por ambas as marcas. Este modelo é o *Master Franchise* (Oliveira, 1998), mas no caso da Parfois ele aparece como alternativa para ultrapassar os vários riscos de adaptação, tendo em conta o conhecimento das empresas locais. No caso da empresa Vivafit este modelo surge como motor de desenvolvimento no território estrangeiro, obrigando as empresas locais a obter os seus próprios *franchisados*. Ainda na estratégia de internacionalização existem outros pontos distintos entre as empresas, como os países de destino preferidos. A marca Parfois privilegia países com potencial de crescimento como os países árabes, africanos ou a Rússia, enquanto a Vivafit tem por base os países em nítido crescimento, como os BRIC. Esta diferença de destinos pode ser justificada pela especificidade do negócio em si e os diferentes públicos-alvo em termos de poder financeiro. Entre outras variáveis da estratégia de internacionalização destacam-se a intensa formação inicial e contínua, o apoio e assistência contínua ou a estratégia de *marketing* e comunicação muito fortes em ambas as marcas portuguesas.

Por fim, abordando a fase de controlo e proteção dos sistemas de *franchising* por parte de ambas as marcas, podemos referenciar vários aspetos de grande relevância para o estudo. A proteção da propriedade intelectual (Demsetz, 1966) por parte da Vivafit é normalmente motivo de preocupação, defendendo-se a marca através de cláusulas rígidas no acordo inicial de *franchising*. Como modo de ultrapassar problemas observados na teoria de agência, a marca Vivafit tem, na base da sua formação inicial, uma série de referências a objetivos concretos da marca, não permitindo interpretações subjetivas às empresas franchisadas. Outra ferramenta de controlo, neste caso por parte da marca Parfois, é a restrição da atividade franchisada, no que toca a questões de preços de venda ou de controlo do produto (Bradach & Eccles, 1989), como forma de seguir minuciosamente o desenvolvimento da atividade. Como último aspeto a mencionar, no que concerne à proteção e controlo surge o processo de seleção do parceiro comercial (Jambulingam & Nevin, 1999). Este aspeto é também comum entre as duas marcas portuguesas, contudo com prioridades distintas. A Parfois privilegia mais a experiência existente por parte do parceiro na área do retalho e comércio, e a Vivafit mais a experiência em gestão comum de empresas e a capacidade financeira. Ambas as preferências das marcas servem como forma de controlo, tendo em conta o passado e a história das empresas estrangeiras e conhecendo o seu percurso ético e cultural.

6. Conclusão

Ao longo da presente dissertação analisou-se o tema da internacionalização de marcas portuguesas através do *franchising*, procedendo inicialmente a um enquadramento teórico e, posteriormente, a dois estudos de caso de duas marcas portuguesas que seguiram esta estratégia. Esta análise tem como principal objetivo responder às questões-chave inicialmente formuladas.

No que diz respeito à questão das razões que levam as empresas a decidir a internacionalização, podemos concluir que nem sempre elas são idênticas e o mais certo é serem distintas entre as empresas. A maior parte da teoria analisada menciona que as principais razões estão ligadas ao crescimento e à competitividade da própria marca, com a procura de novos mercados, ou de novas estratégias (Dunning, 1993; Johanson & Wiedersheim-Paul, *The internationalization of the firm - four swedish cases*, 1975). Podemos concluir que, após a análise das marcas portuguesas, se essa razão é apresentada pela Parfois, o mesmo já não se verifica na totalidade com a marca Vivafit, onde esta inicia o processo de internacionalização por motivos de sustentabilidade, citando a elevada carga fiscal e o risco associado à exposição de apenas um país.

Quanto à questão das vantagens e desvantagens do sistema de *franchising*, a teoria económica menciona, normalmente, a distância física e tudo o que ela implica como grande desvantagem para o franchisador (Johanson & Vahlne, 1977), mas por outro lado refere como vantajoso o apoio à gestão e a assistência técnica atribuída aos franchisados (Justis & Judd, 1989). Em ambas as marcas analisadas, verificámos estas situações, concluindo por isso, que as empresas portuguesas contêm as mesmas dificuldades do que outras no mesmo sistema. Podemos também extrair desta análise, que as vantagens e desvantagens estão claramente associadas ao tipo de negócio da marca. Se por um lado a marca Parfois, sendo uma empresa ligada à área do retalho, contém uma enorme vantagem ao nível da economia de escala na produção industrial, o mesmo não acontece com a marca Vivafit. Contudo, esta última apresenta um sistema informático estandardizado de apoio ao cliente, que uma empresa fora da área do serviço, como a Parfois, não contempla facilmente.

Em relação à questão da estratégia de internacionalização podemos extrair diversas conclusões do estudo efetuado. No que concerne ao tipo de *franchising* predefinido pelas duas marcas, ambas preferem o sistema de *Master Franchise* (Oliveira, 1998), embora as razões sejam distintas. Podemos concluir que as empresas portuguesas relacionadas com

a área do retalho, como a Parfois, concentram-se na adaptação ao mercado local, para desta forma satisfazer o seu cliente, utilizando empresas locais com conhecimento comprovado. Por outro lado, o *Master Franchise*, que a marca Vivafit prefere, tem inerente a rápida expansão no território, obrigando as empresas locais a expandir o conceito/serviço por determinada região. Outra conclusão a retirar da análise dos estudos de caso é o destino preferido de cada uma das marcas. Empresas portuguesas de retalho, tenderão a preferir destinos que contenham potencial de crescimento, enquanto empresas ligadas à área dos serviços requerem países já em claro desenvolvimento. Esta diferença centra-se no tipo de negócio de cada uma das marcas, uma vez que uma vende um produto a públicos sem grande crescimento económico e com alguma facilidade de acesso financeiro, e outra vende um serviço com um conceito inovador que necessita de um público já em desenvolvimento avançado, como o caso dos países BRIC. Outra característica observada em ambas as marcas é o forte investimento em formação e a grande estratégia de comunicação. De notar que as marcas portuguesas têm consciência que a informação é fundamental para o sucesso do sistema de *franchising*, e que sem um grande investimento em campanhas de comunicação e *marketing* esse sucesso pode ser posto em causa. Da análise à estratégia de internacionalização de ambas as marcas, concluímos que a estratégia de proteção internacional (registo de marcas) é considerada um fator imprescindível para o sucesso futuro da marca, tendo em conta que esse mecanismo pode ser uma barreira de entrada no país estrangeiro.

Na questão sobre o tipo de proteção e controlo que preocupa e é efetuado pelas marcas portuguesas, também neste ponto existe especificidade do tipo de negócio. No caso de empresas portuguesas do ramo dos serviços, como a Vivafit, pode-se concluir que o principal cuidado a ter em conta é a proteção da propriedade privada (Demsetz, 1966), uma vez que, o serviço é facilmente replicado. Já no caso de empresas de retalho, este perigo não é tão presente, mas por outro lado, a dificuldade de controlar o preço do seu produto e garantir autoridade na gestão diária está sempre presente (Bradach & Eccles, 1989). Pode-se concluir deste trabalho que a melhor forma de proteção e controlo será a exigência na seleção do parceiro de negócio, observando todo o histórico comportamental associado ao potencial parceiro (Jambulingam & Nevin, 1999). Esta conclusão é unânime em todo o tipo de empresas franchisadoras, independentemente do tipo de negócio da empresa.

Por fim, importa ainda salientar que, conforme a teoria económica aborda os perigos no sistema de *franchising* associados à teoria de agência (Lafontaine, 1992), também nas

marcas portuguesas existem muitas vezes desencontros ao nível dos objetivos pretendidos entre o franchisador e o francheado. A melhor forma de ultrapassar estas divergências, segundo a análise efetuada, é clarificar o caminho a seguir pelos francheados por parte da formação inicial e contínua atribuída pelos franchisadores.

Esta dissertação contribui para a teoria económica de âmbito nacional, tendo em conta que é efetuado uma análise geral a duas marcas portuguesas de uma forma distante da maioria. Os estudos de caso permitem perceber na prática o comportamento das marcas franchisadoras portuguesas perante a integração internacional. Desta forma, não existe espaço a análises dúbias, tendo em conta o tipo de fontes primárias utilizadas e a informação que a teoria económica mundial nos oferece.

Como normalmente acontece nos estudos de investigação, existem sempre limitações que aparecem como inércia ao desenvolvimento da mesma. Para além do pouco tempo útil disponível que um aluno trabalhador-estudante tem à sua disposição, existem normalmente alguns contratemplos que inibem o desenvolvimento do trabalho, como por exemplo, a dependência de outras pessoas, em ambas as empresas, para recolher toda a informação necessária.

Numa vertente mais genérica, esta dissertação peca por apenas conter dois casos de estudo, uma vez que, quanto maior o universo da análise, mais fiáveis serão as conclusões extrapoladas para considerar uma generalização adequada das empresas portuguesas. Outra escassez deste trabalho foi o número mínimo de entrevistas efetuadas a cada uma das empresas, tendo em conta, a pouca disponibilidade por parte das marcas para permitir entrevistar outras pessoas que fiabilizassem a vasta informação divulgada.

Todas estas limitações são capitalizadas para futuras investigações deste género. Esta dissertação permite abrir caminhos a novas investigações, na área do *franchising*, pois o número de marcas portuguesas a optar por este tipo de internacionalização está a aumentar em diversos setores.

Referências Bibliográficas

- Alston, L. J. 2008. The "case" for case studies in new institutional economics, *The "case" for case studies in new institutional economics*: 103-121. Cambridge: Cambridge University Press.
- Beggs, A. W. 1992. The licensing patents under asymmetrical information. *International Journal of Industrial Organization*, 10:171-191.
- Beshel, B.. Educational Foudation: International Franchise Association. <http://www.franchise.org/>_2010.
- Bradach, J. L. & Eccles, R. G. 1989. Price, authority and trust: from ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15: 97-118.
- Brickley, J. A. & Dark, F. H. 1987. The choice of organizational form. *Journal of Financial Economics*, 18: 401-420.
- Cardoso, M.,. Noticias: Câmara de Comércio e Indústria Árabe-Portuguesa. <http://www.cciap.pt/> 2013.
- Carney, M. & Gedajlovic, E. 1991. Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations. *Strategic Management Journal*, 12: 607-629.
- Carvalho, J. M. 2010. *Internationalization through franchise: the Parfois case study*, Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Carvalhosa, J. M. 2011. *O franchising como paradigma de crescimento das PME em Portugal*. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Castro, M. A. 2009. *Optimização do modelo de abastecimento às lojas na Parfois*, Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto.
- Caves, R. E. & Murphy, W. F. 1976. Franchising: Firms, markets, and intangible assets. *Southern Economic Journal*, 42(4): 573-586.
- Coutinho, C. P. & Chaves, J. H. 2002. O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*: 221-243.
- Dant, R. P., Kaufmann, P. J. & Paswan, A. K. 1992. Ownership redirection in franchised channels. *Journal of Public Policy & Marketing*, 11: 33-44.
- Dant, R. P. & Nasr, N. I. 1998. Control techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: Conceptualization and preliminary evidence. *Journal of Business Venturing*: 3-28.
- Demsetz, H. 1966. Some aspects of property rights. *Journal of Law and Economics*: 61-70.
- Dunning, J. H. 1993. *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham, England: Addison-Wesley Publishing Company.
- eff-franchise,. What is meant by "franchising"?: European Franchise Federation. <http://www.eff-franchise.com/>_2008.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14: 532-550.

- Everett, M. R. 1962. *Diffusion of innovations*. New York: Free Press of Glencoe.
- Fladmoe-Lindquist, K. 1996. International franchising: capabilities and development. *Journal of Business Venturing*, 11: 419-438.
- Foddy, W. 1993. *Constructing questions for interviews and questionnaires*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gallini, N. T. & Wright, B. D. 1992. Technology transfer under asymmetric information. *The RAND Journal of Economics*, 21: 147-160.
- Harrigan, K. R. 1984. Formulating vertical integration strategies. *The Academy of Management Review*, 9: 638-652.
- Hart, O. D. 1996. Firms, contracts and financial structure. *Revista de Economia Aplicada*, 10: 199-204.
- Hunt, S. D. & Nevin, J. R. 1975. Tying agreements in franchising. *Journal of Marketing*, 39: 20-26.
- International Classifications:** World Intellectual Property Organization. <http://www.wipo.int/>. Setembro 2014.
- Jambulingam, T. & Nevin, J. R. 1999. Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing*: 363-395.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. 1977. The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*: 23-32.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. 1975. The internationalization of the firm - four swedish cases. *The Journal of Management Studies*: 306-322.
- Jotta, A. 2011. *17.º Censo IIF “O franchising em portugal”*, Lisboa: IIF – Instituto de Informação em Franchising, S.A.
- Justis, R. & Judd, R. 1989. *Franchising*. Cincinnati, Ohio: South-western Publishing CO.
- Kerkovic, T. M. 2010. The main directions in comparative franchising regulation – unidroit initiative and its influence. *European Research Studies*, XIII: 105.
- Lafontaine, F. 1992. Agency theory and franchising: some empirical results. *The RAND Journal of Economics*, 23: 263-283.
- Manolis, C., Dahlstrom, R. & Nygaard, A. 1995. A preliminary investigation of ownership conversions in franchised distribution systems. *Journal of Applied Business Research*, 11: 1-8.
- Mcluhan, M. 1962. *The gutenbergalaxy: the making of typographic man*. Toronto: University of Toronto Press.
- Mendonça, S. 2014. National adaptive advantages: Soft innovation and marketing capabilities in periods of crisis and change. Em Aurora A. C. Teixeira, Ester Silva e Ricardo Mamede (eds.), *Structural Change, Competitiveness and Industrial Policy: Painful Lessons from the European Periphery*:128-45, London: Routledge.

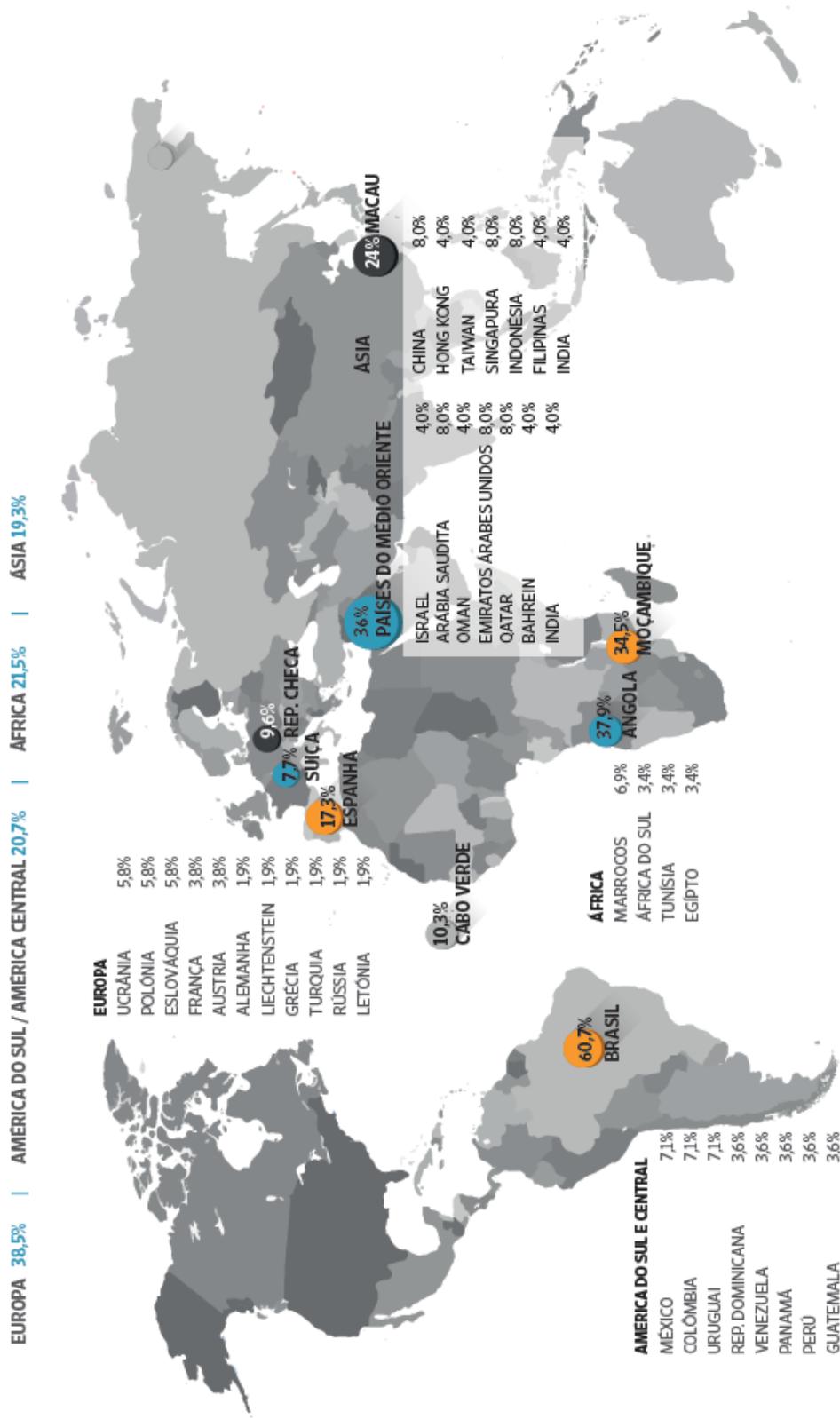
- Michael, S. C. 2000. Investments to create bargaining power: The case of franchising. *Strategic Management Journal*:497-514.
- Minkler, A. P. & Park, T. A. 1994. Asset Specificity and Vertical Integration in Franchising. *Review of Industrial Organization*: 409-423.
- Miranda, E., Pires, V. & Machado, J. C. 2004. A internacionalização de marcas portuguesas através do franchising. *Instituto de Informação em Franchising*: 11.
- Moresi, E. 2003. *Metodologia da pesquisa, Dissertação de pós-graduação não publicada*, Universidade Católica de Brasília.
- Norton, S. W 1988. An empirical look at franchising as an organizational form. *Journal of Business*, 61: 197-218.
- Nós: Associação Portuguesa da Franchise*. <http://www.apf.org.pt/>. 1988.
- Notícias: Gofranchising.pt*. <http://gofranchising.pt/> 2014.
- Noticias: Ver Portugal*. <http://www.verportugal.net/>. 2013.
- Oliveira, A. M. 1998. *Planeamento e Controlo de Gestão nas Empresas de Franchising*, Dissertação de mestrado não publicada. INDEG - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. 1978. The external control of organizations - **A resource dependence perspective**: 9-61. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- Phan, P. H., Butler, J. E. & Lee, S. H. 1996. Crossing mother: Entrepreneur-franchisees' attempts to reduce franchisor influence. *Journal of Business Venturing*: 379-402.
- Rainho, M. M. 2011. *Modelo de abastecimento às lojas Parfois na Parfois (Barata & Ramilo)*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto
- Ribeiro, A. P. 1994. *O Contrato de Franquia (Franchising) - No Direito Interno e no Direito Internacional*. Lisboa: Tempus Editores.
- Ribeiro, C. A. Projecto Empresa. *Diário Económico*:30-31. 2014.
- Rocha, T. C. 2010. *Melhoria da eficiência operacional da cadeia de abastecimento na Parfois*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto
- Root, F. R. 1994. *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.
- Rubin, P. 1978. The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, 21: 223-233.
- Santos, C., 2013. *19º Censo do IIF "O franchising em portugal"*, Lisboa: Instituto de Informação em Franchising, S.A..
- Santos, C.,. *Noticias: Associação Comercial de Braga*. <http://www.new2.acbraga.pt/>. 2014
- Silverman, D. 1993. *Interpreting qualitative data*. London: Sage Publications Inc..
- Vladimirova, Y. 2013. *Internationalization and the dynamics of product adaptation: the case of Parfois*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade Economia, Universidade do Porto.

Weiss, R. S. 1994. *Learning from strangers: the art and method of qualitative interview studies*. New York: A Division of Simon & Schuster, Inc.

World Health Organization. <http://www.who.int/en/>. 2014.

Anexos

Anexo 1 – Mapa de distribuição das marcas portuguesas pelo mundo



Fonte: 19º censo “O *Franchising* em Portugal” do IIF

Anexo 2 – Entrevista à Parfois

Guião de Entrevista à Parfois

18.06.2014

1. Qual o percurso que a Parfois fez desde a abertura da primeira loja até ao início do processo de internacionalização?

- a) Quais os primeiros países a receber a marca Parfois?
 - i) Porque é que a escolha recaiu sobre esses países?
- b) Que dificuldades sentiram no início do processo de internacionalização?

2.O que motivou a internacionalização da marca?

3.Foram criados comités especializados nesta matéria em cada país/ continente onde a marca se foi instalando?

4.Fale-nos um pouco da estratégia de internacionalização seguida.

- a) Como escolhem os países para onde a marca se vai expandir? Que critérios são utilizados?
- b) Existe alguma definição de países para onde internacionalizar, ou vão decidindo caso a caso?
- c) A Parfois já teve de se retirar de algum país? Se sim, porquê?
- d) Temos conhecimento que a Parfois tem lojas próprias mas também em *franchising*.

O que motiva a existência destes dois modelos de internacionalização?

- i) Quantas lojas têm próprias e quantas em *franchising*?
- ii) Quais os requisitos para autorização do *franchising*?
- iii) Que acompanhamento facultam?

5.A Parfois hoje encontra-se em 4 continentes.

- a) Qual o *targeting* da marca?
- b) Supomos que foram feitas várias adaptações em termos de programa de marketing (em termos de produto, preço, promoção, distribuição) aos diferentes mercados em que a empresa se instalou. Pode exemplificar algumas dessas?
- c) Em termos de serviço/ atendimento, quais são as adaptações necessárias?
- d) Pode exemplificar as dificuldades sentidas na expansão da marca em cada uma das regiões?

Anexo 3 – Entrevista à Vivafit

Guião de Entrevista à Vivafit

17.06.2014

1. Quais as razões que levaram a uma internacionalização da empresa?
2. Que fatores influenciaram a estratégia na internacionalização?
3. Que fatores influenciaram a decisão das localizações?
4. Que tipo de riscos consideraram no processo de decisão?
5. Existiram algumas alterações na organização interna da empresa? Quais e porquê?
6. Que tipo de investimentos foram necessários? E qual a taxa de esforço desse investimento?
7. Quais as razões que levaram a decidir pelo processo de *franchising* e não pelo investimento direto da empresa em espaços no estrangeiro?

Anexo 4 – Campanhas de Publicidade da empresa Parfois

Figura 13: Painel de abertura de loja



Fonte: Dossier institucional interativo da Parfois

Figura 14: Outdoor



Fonte: Dossier institucional interativo da Parfois

Anexo 5 – Marcas registadas na europa com a denominação “Parfois”

Nome da Marca	Organismo de registo	Número de pedido	Estado da marca	Classe de Nice	Nome do requerente	Data do pedido	Data do registo
Parfois	GR	F142482	Registada	3,14,18,25	Parfois Limited	01/12/1999	-
Parfois	MA	133421	Registada	14,18,25,3	Rosefield Luxembourg, SA	01/10/2010	01/10/2010
Parfois	KR	4,02E+12	Registada	18,25,14	로즈필드 룩셈부르크, 에스에이	15/09/2011	01/12/2013
Parfois	RU	2,007E+09 345129	Registada	3,14,18,25	РОУЗФИЛД ЮК ЛТД	03/10/2006	03/03/2008
Parfois	RU	2,011E+09 437653	Registada	35	РОСЕФИЕЛД ЛУКСЕМБОУРГ СА	31/05/2010	20/05/2011
Parfois	DK	VA 1986 04601	Cancelada	25	Graca & Medeiros, LDA.	15/07/1986	-
Parfois	DK	VA 1986 04365	Cancelada	25	TCC Trans-x Clothing Comp. Handels A/S	07/07/1986	-
Parfois	PT	12481	Registada		Rosefield Luxembourg, SA	09/05/2008	-
Parfois	PT	15571	Registada		Rosefield Luxembourg, SA	23/10/1984	-
Parfois	PT	335835	Registada	14	Rosefield Luxembourg, SA	12/03/1999	-
Parfois	PT	335837	Registada	25	Rosefield Luxembourg, SA	12/03/1999	-
Parfois	PT	335836	Registada	18	Rosefield Luxembourg, SA	12/03/1999	-
Parfois	PT	335834	Registada	3	Rosefield Luxembourg, SA	12/03/1999	-
Parfois	PT	211294	Registada	25	Rosefield Luxembourg, SA	24/04/1981	-
Parfois	PT	227233	Fora de validade	18	Rosefield UK Limited	25/10/1984	-
Parfois	PT	32509	Arquivada		Rosefield Luxembourg, SA	19/08/2014	-

- Internacionalização de negócios portugueses através do *franchising*: Um estudo sobre dois casos -

Parfois	US	78667847 3303793	Registada	14,18,25	Rosefield UK Ltd	11/07/2005	02/10/2007
Parfois	ES	M2236787	Registada	3	Rosefield Luxembourg, SA	26/05/1999	01/02/2000
Parfois	ES	M2236788	Registada	14	Rosefield Luxembourg, SA	26/05/1999	01/02/2000
Parfois	ES	M1078218	Registada	25	Parfois, Ltd	13/08/1984	16/04/1986
Parfois	FR	3902998	Registada	3,14,21	Folies Douces, SAS	06/03/2012	-
Parfois	RO	M 2006 11060 91397	Registada	3	Rosefield UK Ltd	03/10/2006	07/05/2008
Parfois	AT	2624/1986 115219	Cancelada	25	Graca & Medeiros, Lda.	19/08/1986	09/02/1987
Parfois	CY	55080	Registada	25	Parfois Ltd	21/12/1999	21/12/1999
Parfois	CY	55077	Registada	3	Parfois Ltd	21/12/1999	21/12/1999
Parfois	CY	55078	Registada	14	Parfois Ltd	21/12/1999	21/12/1999
Parfois	CY	55079	Registada	18	Parfois Ltd	21/12/1999	21/12/1999
Parfois	PL	Z.243466 R.163652	Registada	3,14,18,25,35	„Atlantika” Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	27/11/2001	14/06/2005
Parfois	SE	1984-00328 192016	Fora de validade	25	Graca & Medeiros, Lda.	16/01/1984	06/07/1984
Parfois	SE	1986-05333	Cancelada	25	Graca & Medeiros, Lda.	01/01/1900	-
Parfois	HR	Z20070776A	Registada	3,14,18,25	Parfois Ltd	27/04/2007	01/02/2008
Parfois	MX	1272569 1317098	Registada	18	Rosefield Luxembourg, SA	09/05/2012	28/09/2012
Parfois	MX	1272568 1317097	Registada	25	Rosefield Luxembourg, SA	09/05/2012	28/09/2012
Parfois	MX	1272570 1317099	Registada	14	Rosefield Luxembourg, SA	09/05/2012	28/09/2012
Parfois	NO	19840180 119804	Fora de validade	25	Transec Trading AB	18/01/1984	17/01/1985

- Internacionalização de negócios portugueses através do *franchising*: Um estudo sobre dois casos -

Parfois	EM	4515565	Registada	14,18,25	Rosefield Luxembourg, SA	27/06/2005	14/08/2006
Parfois	EM	13240114	Arquivada	3,9,21,24,26	Rosefield Luxembourg, SA	09/09/2014	-
Parfois	TR	2009-56662	Registada	3,14,18,25	Rosefield Luxembourg, SA	26/10/2009	27/10/2010

Fonte: TMview (Setembro/2014)