



UNIVERSIDADE  
**CATÓLICA**  
PORTUGUESA

Universidade Católica Portuguesa

Faculdade de Direito | Escola de Lisboa

Católica Lisbon School of Business & Economics

**O MODELO DE *FRANCHISING* COMO FORMA DE  
EXPANSÃO DE MARCAS NACIONAIS: A MARCA  
PORTUGUESA FUTAH**

Sofia de Araújo Lopes Ramos

Mestrado em Direito e Gestão

Orientador: Professor Doutor Fernando Augusto de Sousa Ferreira Pinto

Lisboa, 30 de março de 2021

Universidade Católica Portuguesa  
Faculdade de Direito | Escola de Lisboa  
Católica Lisbon School of Business & Economics

**O MODELO DE *FRANCHISING* COMO FORMA DE  
EXPANSÃO DE MARCAS NACIONAIS: A MARCA  
PORTUGUESA FUTAH**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Direito e Gestão

Realizada por Sofia de Araújo Lopes Ramos

Aluna n.º 143718015

Sob a orientação do Professor Doutor Fernando Augusto de Sousa Ferreira Pinto

30 de março de 2021

## Índice

1.	Introdução .....	6
2.	Modelo de <i>franchising</i> .....	8
2.1.	Definição do <i>franchising</i> .....	8
2.1.1.	Classificação do <i>franchising</i> .....	8
2.2.	O “package” .....	9
2.2.1.	Informação pré-contratual .....	10
2.2.2.	Contrato de <i>franchising</i> .....	11
2.2.2.1.	Regulação legal e paralegal .....	11
a)	Código Europeu de Ética para o <i>Franchising</i> .....	11
b)	Contrato de agência .....	12
2.2.2.2.	Clausulado .....	12
2.2.2.2.1.	Identificação das partes e objeto do contrato.....	12
a)	Identificação das partes.....	12
b)	Objeto do contrato .....	13
2.2.2.2.2.	Obrigações do franquizador .....	13
2.2.2.2.3.	Obrigações do franquiado .....	14
2.2.2.2.4.	Obrigações comuns.....	15
2.2.2.2.5.	Cláusulas não essenciais .....	16
2.2.2.2.6.	Duração e cessação do contrato .....	17
2.2.3.	Manuais Operativos do Sistema .....	18
2.2.4.	Manual das características da empresa .....	20
2.2.5.	Manual de decoração-tipo das unidades .....	20
3.	As empresas portuguesas e a suas marcas no mercado nacional.....	21
4.	<i>Franchising</i> como solução.....	22
4.1.	Vantagens .....	22
4.1.1.	Externalização do investimento .....	23
4.1.2.	Capital humano .....	24
4.1.3.	Riscos e responsabilidades .....	25
4.1.4.	Prestígio da marca.....	25
4.1.5.	Vantagens para o consumidor.....	26
4.2.	Desvantagens .....	26
4.2.1.	Marcas consolidadas vs Marcas novas .....	26

4.2.2.	Controlo sobre o negócio.....	27
4.2.3.	Operacionalidade do negócio .....	28
4.2.4.	Franquiado não adequado .....	28
5.	<i>Franchising</i> na prática .....	29
5.1.	Plano de negócio.....	29
5.2.	Funcionamento da unidade piloto.....	31
5.3.	Publicidade .....	32
6.	Estudo de caso: a marca portuguesa Futah .....	33
6.1.	Conceito da marca .....	33
6.2.	Presença no mercado .....	33
6.3.	Resultados da marca .....	34
6.4.	Análise S.W.O.T. ....	34
6.5.	Plano financeiro a 5 anos para uma potencial unidade franquiada .....	36
7.	Conclusão .....	39
	Anexo ENTREVISTA AO FUNDADOR E SÓCIO DA MARCA FUTAH.....	41
	Bibliografia.....	45

## Abreviaturas

Art.º	Artigo
Arts.º	Artigos
APF	Associação Portuguesa de <i>Franchising</i>
CC	Código Civil
CMVMC	Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas
CSC	Código das Sociedades Comerciais
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
DL	Decreto-Lei
DL n.º 178/86	DL n.º 178/87, de 3 de julho, que institui o regime jurídico do contrato de agência ou representação comercial
N.º	Número
N.os	Números
P.	Página
PP.	Páginas
PME	Micro, Pequenas e Médias Empresas
€	Euros

## **Modo de citar**

As referências bibliográficas seguem o modelo da *American Psychological Association* (APA), pelo que as citações se encontram inseridas no corpo do texto, e não em notas de rodapé.

## 1. Introdução

Apesar de o termo *franchising* ter surgido na Idade Média, a figura contratual moderna surgiu nos Estados Unidos da América após este país ser atingido pela maior crise financeira que já experienciou, em 1929.

Importa referir que o conceito de *franchising* tal como o conhecemos no continente europeu atualmente, apenas surgiu após a segunda guerra mundial, já que aquele utilizado nos anos 30 nos Estados Unidos da América equipara-se ao contrato de concessão.

É então nos anos 50, no rescaldo da guerra, com a economia em crescimento e uma população em expansão que o *franchising* eclodiu, graças a um aumento exponencial na procura de bens e serviços. O fenómeno fez surgir o desejo de muitas pessoas, principalmente veteranos da guerra a quem foram concedidos empréstimos, de criar os seus negócios. Como não tinham qualquer experiência empresarial, as grandes empresas americanas, que já tinham produtos e/ou serviços conhecidos, aproveitaram esta situação para expandir o seu negócio sem ter de fazer grandes investimentos (DLA Pipers US LLP, 2007, p. 7).

O modelo de *franchising* tornou-se assim popular, não apenas no continente americano, mas também na Europa, não sendo Portugal exceção. Atualmente, existem 528 *franchisings* no território português que geraram um volume de negócios de 8.064 mil milhões de euros, representando 3,96% do PIB português (Associação Portuguesa de Franchising, 2020).

Das empresas que aderem ao *franchising*, encontramos de um lado sociedades que já se encontram estabelecidas no mercado internacional, com recursos financeiros avultados que lhes permitem fazer grandes campanhas publicitárias, diversos pontos de venda e vantagens competitivas (*McDonald's*, *Re/Max*, *Starbucks*, entre outros). Do outro lado, temos PME, com recursos financeiros reduzidos e com limitações relativamente às suas campanhas de publicidade, menos competitivas e com uma presença mais fraca no mercado (DLA Pipers US LLP, 2007, p. 13).

Hipoteticamente falando, parece vantajoso para este tipo de empresas optar por esta modalidade de negócio, já que têm a possibilidade de penetrar no mercado de forma

rápida sem ter de fazer grandes investimentos. No entanto, as PME podem encontrar desafios que têm de ser superados para que o *franchising* funcione, nomeadamente conquistar os comerciantes que desejam investir num negócio. Importa também conhecer o estado interno da empresa candidata a franquizador.

A opção pela utilização do conceito de “*franchising*” ao invés de “franquia” resulta de uma análise doutrinária comparativa de ambas as noções.

A visão de Manuel Pereira Barrocas parece atribuir real utilidade à investigação. O autor sugere utilizar a expressão “*franchising*” por estarmos a lidar com um modelo de negócios que é utilizado em diversos países, sendo este termo aceite por todos. Pelo contrário, para além do facto do conceito “franquia” se tratar de uma tradução da expressão inglesa, pode induzir-nos em erro por se confundir com o termo utilizado pelas seguradoras (Barrocas, 1989, p. 134).

Pelo exposto acima, nesta dissertação vamos primeiramente analisar com mais detalhe o modelo de *franchising*, nomeadamente a sua classificação jurídica e todos os documentos que a empresa aderente a este modelo tem de criar. Depois, importa observar as PME e as suas características, assim como as vantagens e desvantagens do *franchising*, de forma a entender se esta modalidade é benéfica para aquele tipo de empresas. Iremos também examinar quais os requisitos a serem preenchidos pela empresa caso opte por este modelo, e finalmente aplicaremos a nossa investigação a uma microempresa portuguesa, a Futah, de modo a concluir se o *franchising* é ou não uma forma viável de expansão de uma sociedade.

**Palavras-chave:** *Franchising*; PME; expansão do negócio.

## 2. Modelo de *franchising*

### 2.1. Definição do *franchising*

O sistema de *franchising* pauta-se pela relação contratual entre duas partes: o franquiador (o dono de uma marca, ou se aplicável, a entidade que detém a licença da marca) e o franquiado (entidade jurídica e economicamente independente do franquiador que deseja utilizar a marca do franquiador) (Barrocas, 1989, p. 129).

Neste modelo, o franquiador cede o seu conhecimento (know-how<sup>1</sup>) e as fórmulas do seu modelo de negócio ao franquiado, como também assiste este último de forma contínua durante a existência da relação contratual entre as partes, em troca de uma contrapartida financeira direta ou indireta. Do seu lado, o franquiado utiliza a marca comercial do franquiador, assim como “*o negócio e métodos técnicos, sistema processual e outros direitos reservados industriais e/ou intelectuais*” (European Franchise Federation, 2016).

#### 2.1.1. Classificação do *franchising*

Encontramos no mercado diferentes tipos de *franchising* em função das características do negócio do franquiador.

O modelo de negócio de *franchising* pode variar dependendo do tipo de relação que existe entre o franquiador e o franquiado. No entanto, os autores portugueses não são unânimes quanto aos critérios a serem utilizados.

Por um lado, Manuel Pereira Barrocas (Barrocas, 1989, p. 132 e 133) e Maria de Fátima Ribeiro (Ribeiro, 2001, p. 228) consideram que possam existir dois tipos de relações: (i) ou direta<sup>2</sup>, nos casos em que o franquiador concede os seus conhecimentos e

---

<sup>1</sup> Nos termos do art.º 1.º, n.º 3, alínea f) do Regulamento (CEE) n.º 4087/88 da Comissão de 30 de Novembro de 1988 relativo à aplicação do n.º 3 do art.º 85.º do Tratado a certas categorias de acordos de franquia, trata-se de “*um conjunto de conhecimentos práticos não patenteados, decorrentes da experiência do franqueador, e verificados por este que é secreto, substancial e identificável*” (Comissão Europeia, 1988).

<sup>2</sup> Maria de Fátima Ribeiro considera que existem desvantagens neste tipo de relação, nomeadamente quando o franquiador deseja expandir o seu negócio, pois não vai conseguir controlar todos os comerciantes (franquiados) (Ribeiro, 2001, p. 229).

fórmulas diretamente ao franquiado, ou (ii) indireta caso exista um intermediário entre o franquizador e o franquiado (franquizador tem uma sucursal ou filial dominada por ele no país onde a sua empresa está sediada (ou pode ser noutra lugar) que gere a sua relação com os franquiados.

Por outro lado, Fernando Ferreira Pinto fala no (i) “*franchising tradicional ou de primeira geração (straight product franchising)*” em que um empresário (franquizador) autoriza outro (franquiado) a distribuir os seus produtos, usufruindo do nome e das marcas do franquizador, não perdendo a sua autonomia na gestão corrente da sua empresa e (ii) no “*franchising de segunda geração ou franquia de empresa: “business format franchising”*” correspondendo este ao conceito utilizado no continente europeu: um empresário (franquizador) concede uma licença a outro (franquiado) para a utilização do seu negócio em troca de uma contrapartida financeira (Pinto F. A., 2013, p. 67 e 68).

A segunda classificação feita é relativa ao tipo de atividade a realizar pelo franquiado.

Neste caso, considera-se que : (i) o *franchising* de serviços, onde o franquiado presta ao público um serviço utilizando a denominação comercial, os sinais distintivos e os conhecimentos do franquizador; (ii) o *franchising* de produção em que o franquizador concede ao franquiado o direito a fabricar os seus produtos pelo acesso às suas fórmulas (patenteadas ou secretas) e a comercializá-los; e (iii) o *franchising* de distribuição nos termos dos quais o franquizador apenas distribui os seus produtos – fabricados por ele ou fornecidos por terceiros – ao franquiado, e este vende-os no seu estabelecimento (Acórdão de 28.01.1986, Pronuptia de Paris GmbH e Pronuptia de Paris Irmgard Schillgalis, 1986) e (Pinto F. A., 2013, p. 70 e 71).

## **2.2. O “package”**

O *franchising* desdobra-se em diferentes fases, todas elas relevantes. Para além da fase contratual – a mais importante, por estabelecer os direitos e obrigações das partes – importa analisar o conjunto de documentos que são cedidos ao franquiado, até antes de ser celebrado qualquer contrato. Estes documentos permitem assegurar que existe uma uniformização nos comportamentos e imagem da rede do franquizador.

### 2.2.1. Informação pré-contratual

O ordenamento jurídico português não obriga a que se estabeleça uma relação pré-contratual entre as partes, como acontece em França<sup>3</sup>. No entanto, o CC, no seu art.º 227.º, estabelece que em todas as fases do processo pendente à celebração do contrato, devem as mesmas reger-se pelo princípio da boa-fé objetiva<sup>4</sup>.

Neste sentido, é prática comercial o franquizador entregar ao franquiado um documento de informação pré-contratual que deve conter, nomeadamente: a descrição da empresa do franquizador (nomes dos fundadores, tipo, objeto e sede da sociedade, entre outros), a experiência profissional do franquizador, informação geral sobre o mercado onde se insere e a possível existência de uma rede de franquiados (Toute la Franchise, 2015). Caso este documento não seja entregue ao franquiado, pode o franquizador incorrer em responsabilidade por violação do dever de boa-fé (Pinto C. A., 2012, pp. 124-126).

Do ponto de vista do franquiado, revela-se importante regular a fase pré-contratual, por se encontrar numa posição mais vulnerável que o franquizador, já que como veremos no subponto seguinte, o contrato de *franchising* é um contrato de adesão, pelo que o franquiado tem raramente uma palavra a dizer quanto ao conteúdo do mesmo (Ribeiro, 2001, p. 237).

Para o franquizador, este documento permite demover os indivíduos que não têm realmente interesse no seu negócio, aqueles que apenas querem ter acesso aos seus conhecimentos e fórmulas para depois replicarem os seus produtos, não existindo qualquer interesse em contratar com o franquizador (Ribeiro, 2001, p. 237). Por esta razão, é importante que nesta fase o franquizador assegure o sigilo de todas as informações relativas ao saber-fazer do seu negócio para não se colocar numa posição desfavorável.

---

<sup>3</sup> O art.º L 330-3.º do Código do Comercio francês, também intitulado de “*Loi Doubin*” obriga o franquizador a entregar, pelo menos 20 dias antes da assinatura do contrato, um documento de informação pré-contratual contendo informação completa e transparente, de forma que o franquiado possa tomar uma decisão ponderada.

<sup>4</sup> “*Regra de conduta segundo a qual os contraentes devem agir de modo honesto, correto e leal*” (Pinto C. A., 2012, pp. 124-126).

### 2.2.2. Contrato de *franchising*

Pela falta de tipificação no ordenamento jurídico português, é difícil definir este contrato, sendo assim aplicável o art.º 405.º do CC, nos termos do qual as partes podem estipular livremente o seu conteúdo, desde que não viole o disposto na legislação nacional e europeia aplicável (Cordeiro, 1988, p. 63).

António Menezes Cordeiro acrescenta que o regime do contrato de franquia resulta do clausulado aprovado pelas partes devidamente interpretado nos termos dos arts.º 236.º e seguintes do CC (Cordeiro, 1988, p. 81).

Para Isabel de Maria Alexandre, trata-se de um: (i) contrato atípico por não existir legislação relativamente a este tema, mas típico a nível social pela sua forte presença nos mercados; (ii) misto por reunir, dentro do mesmo contrato, características de contratos tipificados na legislação nacional, nomeadamente o contrato de assistência técnica e o contrato de fornecimento<sup>5</sup>; (iii) oneroso porque existe uma contrapartida pecuniária para o franquiado e sinalagmático por existirem obrigações recíprocas para ambas as partes; (iv) duradouro<sup>6</sup> e de execução contínua, pois as partes executam os seus direitos e obrigações reiteradamente com trato sucessivo e por um longo período de tempo; (v) contrato “*intuitu personae*”, pois o franquiador celebra o contrato em razão da pessoa do franquiado, sendo que as suas características profissionais e pessoais é que levaram à celebração de tal contrato; e (vi) semelhante a um contrato de adesão, o que causa preocupação no meio da doutrina portuguesa pela falta de proteção jurídica – causada pela lacuna na legislação – do franquiado que tem muito pouco poder negocial, aceitando muitas vezes cláusulas impostas pelo franquiador que não lhe são favoráveis (Alexandre, 1991, pp. 371-374).

#### 2.2.2.1. Regulação legal e paralegal

##### a) Código Europeu de Ética para o *Franchising*

Elaborado pelas associações de *franchising* fundadoras da Federação Europeia

---

<sup>5</sup> Veja-se também no mesmo sentido (Barrocas, 1989, p. 131).

<sup>6</sup> “O contrato é duradouro se as obrigações fundamentais que recaem sobre um ou ambos os contraentes forem qualificáveis como duradouros” (Pinto F. A., 2013, p. 106).

de *Franchising* em setembro de 1972, tendo sido revisto em 1992 e atualizado em 2016, o Código Europeu de Ética para o *Franchising* (“Código”), apesar de não ter força legal vinculativa no ordenamento jurídico português, obriga os membros da Federação Europeia de *Franchising*, onde se inclui a APF, a seguir as diretrizes deste código. Deste modo, todas as empresas sediadas em Portugal que fazem parte da APF<sup>7</sup> devem estar em harmonia com o previsto neste Código.

#### b) Contrato de agência

Por ambos serem contratos de distribuição e existirem algumas similitudes, é entendimento de grande parte dos autores portugueses aplicar-se analogicamente, quando possível<sup>8</sup> o DL n.º 178/86 ao contrato de *franchising*, especialmente os arts.º 24.º a 36.º, relativos à cessação do contrato (Pinto F. A., 2013, pp. 93-95).

#### 2.2.2.2. Clausulado

Como descrito anteriormente, não existe um contrato tipo. No entanto, encontramos características que são aceites por todos os juristas (Alexandre, 1991, p. 320), tendo Manuel Pereira Barrocas (Barrocas, 1989, pp. 140-142, 161-165) indicado quais as cláusulas típicas<sup>9</sup>.

##### 2.2.2.2.1. Identificação das partes e objeto do contrato

#### a) Identificação das partes

As primeiras cláusulas são relativas à identificação das partes e à descrição das

---

<sup>7</sup> É benéfico para um aspirante a franquiador ser membro desta associação pelo apoio que lhe é prestado (jurídico, marketing, financiamentos, presença em feiras de *franchising*, ações de formação, entre outros), como também potenciais franquiados tendem a escolher franquiadores que sejam membros da APF por cumprirem obrigatoriamente o previsto no Código Europeu de Ética para o *Franchising* (Associação Portuguesa de *Franchising*, s.d.).

<sup>8</sup> De acordo com Fernando A. Ferreira Pinto, não existem dúvidas de que é necessário analisar cada situação em que estejam em causa normas da lei do contrato de agência por extensão analógica ao contrato de *franchising* (Pinto F. A., 2013, p. 94).

<sup>9</sup> António Menezes Cordeiro refere que durante a vigência do contrato, devem as partes respeitar a boa-fé prevista nos arts.º 334.º e 762.º, n.º 2 do CC nas duas vertentes: “*tutela da confiança e da primazia da materialidade subjacente*” (Cordeiro, 1988, p. 81 e 82).

empresas do franquiador e do franquiado.

b) Objeto do contrato

Nesta cláusula indicam-se a marca comercial, as insígnias e similares cujas utilizações vão ser autorizadas pelo franquiador ao franquiado. É importante que o franquiador demonstre que a marca está registada junto do INPI<sup>10</sup> e que ele detém a titularidade da marca, ou pelo menos a sua licença (neste último caso, a licença deve estar averbada ao registo da marca (Instituto de Informação em *Franchising*, 2017)).

2.2.2.2.2. Obrigações do franquiador

Cabe ao franquiador consentir na utilização da sua marca comercial<sup>11</sup> (inclusive a insígnia ou outros direitos similares), dos seus conhecimentos (*know-how*) e das fórmulas, sendo que os conhecimentos são transmitidos<sup>12</sup> pelo envio dos manuais<sup>13</sup> e pelo fornecimento de materiais e de formações<sup>14</sup> por técnicos do franquiador.

O contrato deve também prever que o franquiador preste de forma contínua assistência técnica ao franquiado, a começar antes da abertura da unidade própria do franquiado (ajuda com o lançamento para confirmar que está tudo a postos: colocação do produto, etiquetagem, entre outros) e deve perdurar durante toda a vigência do contrato, nomeadamente quanto aos assuntos administrativos, contabilísticos, entre outros, mas tendo sempre em atenção que não se substitui ao franquiado em matérias de gestão corrente da unidade franquiada (Alexandre, 1991, p. 360 e 361).

De forma a preservar a reputação da sua marca, existe o direito/dever de

---

<sup>10</sup> Não é obrigatório, mas garante o uso exclusivo da marca (exceto haja autorização) por um período de 10 anos, impede que outras entidades registem marcas com produtos similares ou idênticos - e caso esta situação aconteça, a mesma possa ser anulada – e gera confiança no consumidor. No entanto, o INPI apenas protege a marca em território nacional. Caso seja necessária uma proteção fora de Portugal, deve ser feito um pedido de registo de marca da União Europeia ou um pedido de registo de marca internacional. (Instituto Nacional da Propriedade Industrial, 2021).

<sup>11</sup> Maria Fátima Ribeiro acrescenta que nos contratos de *franchising* de produção, deve a licença da marca ser também concedida ao franquiado visto que o objeto nestes contratos, além da distribuição dos bens, é a sua produção (Ribeiro, 2001, p. 162).

<sup>12</sup> Podem ser transmitidos antes, durante ou depois da abertura da unidade franquiada (Alexandre, 1991, p. 359).

<sup>13</sup> Ver subpontos 2.2.4. a 2.2.6..

<sup>14</sup> Deve ser indicado o tipo de formações que vai ser dado, a localização temporal e espacial e os custos relacionados com os mesmos (por regra, estão incluídos nas contrapartidas financeiras prestadas pelo franquiado). (Barrocas, 1989, pp. 140-142, 161-165).

controlar todos os seus franquizados para garantir a harmonização de toda a rede (Ribeiro, 2001, p. 160 e 161).

#### 2.2.2.2.3. Obrigações do franquiado

Relativamente às obrigações do franquiado, a Associação Portuguesa de *Franchising* considera que este garante atuar com lealdade e boa-fé, assumindo o compromisso de manter o prestígio do negócio e o esforço para participar no aumento das vendas da rede (Federação Europeia de *Franchising*, 2018).

Manuel Pereira Barrocas acrescenta que podem também ser fixados objetivos de venda e contrapartidas financeiras pela utilização da marca comercial (incluindo a insígnia e outros direitos similares), dos conhecimentos e das fórmulas existentes. As contrapartidas financeiras correspondem a: (i) uma prestação inicial (direito de entrada, *initial fee*) paga no momento de celebração do contrato para compensar o franquizador por autorizar o franquiado a tirar proveito de um negócio já estabelecido no mercado, e por toda a assistência técnica fornecida ao franquiado antes do lançamento da sua unidade; e (ii) prestações periódicas (renda, *royalties*) que podem ser fixadas de formas diferentes (percentagem sobre o lucro das vendas do franquiado, prestação fixa anual ou com base no valor dos produtos vendidos pelo franquizador) (Barrocas, 1989, p. 140 e 141).

Por ser um contrato "*intuitu personae*", ou seja, pelo facto de o franquizador celebrar o contrato com aquele franquiado em função das suas características pessoais e profissionais, é comum ser proibido ao franquiado efetuar uma cessão da posição contratual, cessão de exploração do estabelecimento ou trespasse sem o consentimento do franquizador (Ribeiro, 2001, p. 198).

A APF e Isabel Maria de Oliveira Alexandre relembram também a importância de o franquiado se sujeitar a ser supervisionado e fiscalizado para a manutenção do prestígio da rede e o sucesso da unidade do franquiado, nomeadamente: (i) as contas do franquiado podem ser acedidas pelo franquizador de forma a garantir que o estabelecimento está a ser gerido da melhor forma; (ii) o franquizador pode certificar-se de que a imagem e a qualidade da marca estão refletidas nos bens e/ou serviços que o franquiado coloca a disposição do cliente, pelo que o franquizador reserva-se o direito de proibir a venda dos bens e/ou serviços que considerar não estarem aptos para

comercialização; (iii) o franquizador pode fiscalizar o *stock* do franquiado para garantir que existe um equilíbrio entre as entradas (compras) e saídas (vendas) dos produtos para evitar um excesso de inventário (certos produtos podem perder a sua qualidade caso estejam armazenados por um longo período de tempo); e (iv) pode coordenar todas as campanhas publicitárias efetuadas pela rede como também da decoração e localização das unidades dos franquizados (Federação Europeia de *Franchising*, 2018) e (Alexandre, 1991, pp. 362-365).

Para Maria de Fátima Ribeiro, existe tanto um controlo prévio à operacionalização da unidade do franquiado, através do estabelecimento de normas que o franquiado é obrigado a respeitar, como um controlo que perdura durante toda a vigência do contrato. Neste último caso, o franquizador efetua inspeções ao estabelecimento, pelo que o franquiado sabe que estas vão ter lugar, o que o obriga a respeitar as regras impostas pelo franquizador. No entanto, a autora defende que a entrega de incentivos ao franquiado é a melhor forma de manter o franquiado motivado e de o fazer cumprir com as suas obrigações (Ribeiro, 2001, p. 192).

Paulo Lopes Porto e Santiago Barbadillo de Maria abordam ainda outras duas vias de controlo: (i) visitas surpresa do franquizador ou de alguém em sua representação (devem identificar-se) em que muitas vezes apresenta um documento intitulado “*Formulário de Controlo*”. É importante que o franquiado esteja familiarizado com este documento de forma a assegurar que o preenchimento dos requisitos dependa exclusivamente do franquiado, pelo que, caso este não esteja a cumpri-los, pode o relatório feito pelo franquizador ou seu representante no final da visita surpresa servir como prova de que foram comunicados os incumprimentos ao franquiado; e (ii) o “*cliente incógnito*” pelo qual o franquizador ou seu representante se faz passar por cliente (Porto & Maria, 2003, pp. 45-47).

#### 2.2.2.2.4. Obrigações comuns

Quanto às obrigações comuns entre as partes, ambas devem seguir os ditames da boa-fé, devendo sempre notificar por escrito a existência de qualquer violação ao contrato, e quando apropriado, fixar um prazo para a sua sanção (Federação Europeia de *Franchising*, 2018).

#### 2.2.2.2.5. Cláusulas não essenciais

Maria de Fátima Ribeiro considera que, apesar de certas cláusulas não serem consideradas essenciais, costumam estar presentes neste tipo de contratos (Ribeiro, 2001, pp. 198-208).

São estas:

- Exclusividade:
  - “*Simples ou aberta*”: o franquiador é obrigado, apenas no território de atuação do franquiado, a fornecer exclusivamente este último. Nesta modalidade, o franquiado pode vender os produtos adquiridos fora da sua zona de atuação e pode ser fornecido por outros fornecedores;
  - “*Recíproca*”: por um lado o franquiador compromete-se a fornecer exclusivamente o franquiado na zona territorial acordada no contrato, e por outro lado o franquiado não pode adquirir produtos de outros fornecedores;
  - “*Reforçada ou fechada*”: nesta modalidade o franquiador continua a fornecer exclusivamente o franquiado na zona territorial que lhe foi concedida. Quanto ao franquiado, para além de existir uma cláusula de abastecimento exclusivo, está interdito de vender os produtos adquiridos fora da sua zona de atuação.
- Obrigação de não concorrência pós-contratual: os franquiadores tendem a não abdicar desta cláusula de forma a proteger o seu segredo de negócio, pois seria de esperar que um franquiado, após o termo do contrato, continuasse a desenvolver a sua atividade económica nesta área de mercado, utilizando os conhecimentos e fórmulas transmitidos pelo franquiador. Esta cláusula tanto pode produzir efeitos após o termo do contrato, como durante a sua vigência para garantir que o franquiador está completamente focado na sua unidade franquiada e para impedir que este inicie outros negócios na mesma área de mercado. Esta cláusula não é considerada essencial pelo facto de ser danosa para o franquiado. Este último investiu neste negócio e acaba por perdê-lo no momento em que o contrato termina.

- Obrigação de abastecimento exclusivo: cláusula comum no contrato de *franchising* de distribuição<sup>15</sup>, nos termos do qual o franquiador obriga o franquiado a adquirir os produtos apenas provindos do franquiador ou de um fornecedor autorizado por si. O argumento utilizado pelo franquiador para colocar esta cláusula é a de assegurar que os produtos vendidos pelo franquiado são de qualidade para que a marca não sofra danos.
- Aquisição mínima de inventário: o franquiador garante que não falta inventário na unidade do franquiado, e também permite ao franquiador escoar o inventário não vendido que tem no seu estabelecimento.

#### 2.2.2.2.6. Duração e cessação do contrato

O contrato de *franchising* não tem uma duração definida pela lei, pelo que, de acordo com grande parte da doutrina, existem diversos fatores que podem influenciar a decisão das partes acerca da duração do contrato. Se: (i) forem feitos grandes investimentos a nível financeiro e humano pelo franquiado, (ii) o franquiador já tiver uma vasta experiência neste modelo de negócio e tiver uma rede de franquiados; e (iii) os custos de renegociação do contrato forem baixos; é expectável que a duração do contrato tenha tendência a aumentar (Pinto F. A., 2013, pp. 37-39).

Quanto à cessação do contrato, como referido no subcapítulo 2.2.2.1. b), os arts.º 24.º a 26.º do DL n.º 178/86 aplicam-se analogicamente a todos os contratos de distribuição.

Neste sentido, o contrato de *franchising* pode cessar por uma das seguintes formas:

- Acordo das partes: nos termos do art.º 25.º do DL n.º 178/86 e do art.º 406.º do CC, desde que conste de documento escrito e que não sejam afetadas posições jurídicas de terceiros, as partes são livres de pôr termo ao

---

<sup>15</sup> Maria de Fátima Ribeiro defende que no momento da distribuição dos produtos, os mesmos já têm aposta a marca do franquiador (Ribeiro, 2001, p. 163).

contrato.

- Caducidade: prevê o art.º 26.º do DL n.º 178/86 que o contrato caduca, sem que seja necessário as partes manifestarem a sua vontade, quando:
  - (i) O prazo estipulado termina (salvo exceções, não existe um dever de comunicar antecipadamente a vontade de não renovar o contrato);
  - (ii) O contrato de *franchising* esteja sujeito a uma condição resolutiva ou suspensiva; ou
  - (iii) Por se tratar de um contrato “*intuitu personae*”, quando o agente morre ou, caso seja uma pessoa coletiva, se extingue.

Importa referir que o presente artigo apenas enumera algumas situações de caducidade (entre outros eventos, pode o franquiador ser declarado insolvente).

- Denúncia: nos termos do art.º 28.º do DL n.º 178/86, pode uma das partes decidir unilateralmente a extinção do contrato, desde que o comunique por escrito e com uma determinada antecedência mínima (prazo de pré-aviso).
- Resolução: caso uma das partes não cumpra as suas obrigações ou exista um facto que torne inexigível ou impossível a subsistência do contrato, pode a outra parte, ao abrigo do art.º 30.º do DL n.º 178/86, resolver o contrato. Nos termos do art.º 31.º do mesmo diploma, a resolução deve ser feita através de uma declaração escrita, devendo os motivos da cessação do vínculo contratual serem expostos (Monteiro, 2004, pp. 112-130).

### 2.2.3. Manuais Operativos do Sistema

Estes manuais descrevem os conhecimentos do franquiador e todas as regras a que o franquiado terá de obedecer aquando da celebração do contrato com o franquiador, de forma a assegurar que a atividade exercida pelo franquiado está em harmonia com a do franquiador e a da rede, se aplicável, e também afastar eventuais fracassos que possam ser evitáveis. Caso o franquiado não cumpra com as obrigações que lhe são impostas,

pode a existência dos manuais servir como prova para demonstrar o incumprimento. Neste sentido, podemos dizer que a atuação do franquiado é limitada implicitamente pelo facto de ser elemento essencial da relação das partes a uniformização dos comportamentos dos franquiados (Porto & Maria, 2003, p. 92).

Em virtude destes documentos, o franquiado tem tudo para alcançar o sucesso através da utilização dos conhecimentos do franquiador. Pelo facto de os manuais estarem sempre a ser atualizados, nunca se tornam obsoletos, equiparando-se a formações escritas por parte do franquiador (Porto & Maria, 2003, p. 92).

O conteúdo dos mesmos é sigiloso, devendo ser só entregue ao franquiado após a celebração do contrato, sendo também proibido fotocopiar os mesmos ou cedê-los a outras pessoas (Porto & Maria, 2003, p. 92).

São manuais operativos do sistema o manual:

(i) de conduta:

Este manual visa garantir que o sistema organizacional da rede é coeso, e refere-se às obrigações do franquiado estipuladas no contrato de *franchising* relativamente às regras de comunicação social com a imprensa a serem respeitadas, assim como as de publicidade (Barrocas, 1989, p. 150).

Paulo Lopes Porto e Santiago Barbadillo de Maria acrescentam que este documento deve ainda incluir uma descrição de como proceder às “*encomendas, entregas e pagamentos*”, como deve ser feita a coordenação dos inventários e quais as funções de cada trabalhador na unidade franquiada (Porto & Maria, 2003, p. 96).

(ii) de relacionamento:

Define a relação entre o franquiador, o franquiado e a rede, se aplicável. Prevê, entre outras, as formações e assistência técnica a que o franquiado tem direito, o controlo e orientação exercido pelo franquiador, as convenções que possam existir e um organograma da rede, se existente (Porto & Maria, 2003, p. 96).

(iii) de coordenação dos consumidores finais:

Ao uniformizar o comportamento do franquiado com o seu, o franquiador tem conhecimento de que aos olhos do público não há separação dos dois negócios. Neste sentido, deve o franquiador definir a relação entre o franquiado e o cliente, nomeadamente, como deve este atuar tanto a nível presencial, como por telefone ou até nas redes sociais (Porto & Maria, 2003, p. 97).

(iv) de bens e/ou serviços:

Listagem dos bens e/ou serviços que devem ser disponibilizados ao consumidor final, colocando as “*referências, características e preços recomendados*” (Porto & Maria, 2003, p. 97).

#### 2.2.4. Manual das características da empresa

Este documento contém sugestões de como deve ser apresentado esteticamente o logótipo, a marca, e insígnias ao público (cor, imagem, etc.) (Barrocas, 1989, p. 149).

Pela determinação das especificidades visuais que o franquiado tem de cumprir, garante a harmonização de todas as unidades franquiadas que possam existir com o estabelecimento do franquiador.

#### 2.2.5. Manual de decoração-tipo das unidades

Contém as regras que os franquiados devem respeitar nas suas unidades relativamente à sua decoração (decoração da montra, interior da loja, vestuário dos trabalhadores, entre outras características) (Barrocas, 1989, p. 149).

### **3. As empresas portuguesas e a suas marcas no mercado nacional**

À semelhança de muitos países da Europa (Gouardères, 2021), grande parte do tecido empresarial em Portugal é composto por PME: estas correspondem a 99,9% das empresas em Portugal (Pordata, 2021).

A Comissão Europeia, na sua Recomendação de 6 de Maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, estabelece quais os requisitos a serem preenchidos para se ser considerada uma pequena e média empresa, ou uma microempresa.

De acordo com esta Recomendação, uma média empresa emprega “*menos de 250 pessoas*”, tem um “*volume de negócios*” inferior ou igual a “*50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros*”.

Uma pequena empresa “*emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros*”.

Por fim, uma microempresa é aquela que “*emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros*” (Comissão Europeia, 2003).

Quanto à escolha da forma legal da empresa, as PME costumam estabelecer-se como sociedades por quotas (dois ou mais sócios) ou sociedades unipessoais por quotas (um sócio) (Abreu, 2017, p. 398).

Podemos concluir que dadas as características deste tipo de empresas, é-lhes difícil fazer investimentos através do autofinanciamento, recorrendo a maior parte das vezes a financiamentos bancários. Para além das dificuldades financeiras, existe o constrangimento do número de trabalhadores ser limitado, pelo que o desejo de expansão do negócio pode tornar-se impossível.

No entanto, não basta observar as características da empresa para perceber se existe a possibilidade de expansão do negócio, importa também analisar a marca associada à empresa.

A marca é o símbolo que permitir distinguir as empresas umas das outras e que dá a estas a sua notoriedade perante o público (Instituto da Propriedade Intelectual da

União Europeia, 2017).

Como defendido por Yoon Koh, Seoki Lee e Soyoung Boo, a notoriedade de uma marca é essencial para o sucesso empresarial. Caso uma empresa pretenda expandir o seu negócio, importa que a sua marca seja aceite pelo mercado e reconhecida (Koh, Lee, & Boo, 2009).

A marca é um ativo fixo inatingível (Comissão de Normalização Contabilística, 2018) que possibilita vantagens à empresa, nomeadamente: (i) maior poder de negociação da empresa com os fornecedores; (ii) desânimo de outras empresas em competir com uma marca implementada no mercado com forte reconhecimento aos olhos do público, para além de ter que ser feito um grande investimento que pode ser em vão; e (iii) clientes leais à marca por um longo período de tempo, o que leva a uma diminuição dos custos relacionados com a publicidade (Carvalho, 2013, p. 43 e 44).

#### **4. *Franchising* como solução**

O *franchising* é uma estratégia empresarial muito apetecível para o tipo de empresas descritas no capítulo anterior. Pretendem expandir a sua marca no mercado, tanto a nível nacional como internacional de forma rápida e intensa, mas dificilmente o conseguem fazer sozinhos por falta de capital financeiro e humano.

Neste capítulo, iremos analisar apenas o ponto de vista do franquizador tendo em conta que é este que tem interesse em expandir a sua empresa e respetiva marca.

##### **4.1. Vantagens**

Importa realçar que as vantagens elencadas no presente subcapítulo, se analisadas separadamente, não justificam por si só o *franchising*. Quer isto dizer que a combinação de todos estes fatores é que torna o modelo de *franchising* interessante.

#### 4.1.1. Externalização do investimento

A principal razão de muitas empresas não conseguirem expandir o seu negócio deve-se ao facto de não terem capital financeiro suficiente para o fazer.

A lei estabelece no art.º 201.º do CSC que, nas sociedades por quotas e subsidiariamente<sup>16</sup> nas sociedades unipessoais por quotas o capital social é livremente fixado pelo(s) sócio(s), quer isto dizer que o mesmo pode ter um valor de 2€ ou 1€, respetivamente<sup>17</sup>.

Ora, neste tipo de sociedades, os sócios não são responsáveis pelas dívidas da sociedade, pelo que: “*o capital social funciona como uma “cifra de retenção, isto é, uma barreira, um dique que impede que o património social desapareça, com ele desaparecendo toda a garantia dos credores”* (Vasconcelos, 2007, p. 12).

Pelo exposto acima, o limitado capital social deste tipo de empresas é uma das razões pelas quais estas não conseguem obter financiamentos bancários (Abreu, 2017, p. 400).

Nos casos de sucesso, o financiamento é concedido usualmente aos sócios e não à empresa (Abreu, 2017, p. 400) e nestes casos: “*os bancos condicionam e influenciam gravemente a governação das sociedades devedoras”* (Abreu, 2017, p. 402).

Por estas razões, uma empresa ao optar pelo *franchising* não precisa de pedir nenhum financiamento, já que será uma entidade independente (o franquiado) a fazer os investimentos na unidade franquiada<sup>18</sup>. Neste sentido, o franquiador consegue aumentar o número de unidades franquiadas da sua rede sem ter de fazer um grande investimento (Porto & Maria, 2003, p. 62).

Além disso, através do recebimento das contrapartidas financeiras prestadas pelo franquiado, o franquiador: “*obtem meios financeiros que lhe permitem reinvestir no sistema, melhorando-o, incrementando a criatividade e a inovação tecnológica, a publicidade ou por outra forma dinamizando a rede”* (Barrocas, 1989, p. 145).

Pode também afirmar-se que o franquiador detém um maior poder negocial com

---

<sup>16</sup> Art.º 270-G.º do CSC.

<sup>17</sup> Art.º 219.º do CSC.

<sup>18</sup> Maria de Fátima Ribeiro acrescenta que se trata de um “*investimento perdido*” para o franquiado já que é costume nos contratos de *franchising* existirem cláusulas de não concorrência proibindo o mesmo a servir-se da unidade franquiada após o término do contrato (Ribeiro, 2001, p. 20).

os seus fornecedores (Lopes J. V., Porquê expandir em franchising) por estar a adquirir em maior escala bens produzidos pelos fornecedores, pelo que o franquiador tem a possibilidade de negociar o valor dos custos unitários, criando assim economias de escala (Porto & Maria, 2003, p. 62).

#### 4.1.2. Capital humano

Como observado no capítulo 3 acima, o número de trabalhadores empregados nas PME é diminuto. A empresa pretender expandir-se, mas dificilmente o consegue fazer com pouco pessoal.

Através do *franchising*, o franquiador tem a possibilidade de expandir o seu negócio sem ter de contratar funcionários para a sua empresa, já que o franquiado é uma pessoa singular ou coletiva<sup>19</sup> que, apesar de beneficiar do negócio do franquiador, não faz parte da sua empresa.

Assim sendo, o franquiador não aumenta os custos relacionados com os seus trabalhadores, nem se dá um aumento da estrutura da empresa (Porto & Maria, 2003, p. 62).

Além disso, é preferível ao franquiador iniciar uma relação com um franquiado do que com um gestor, por diversas razões. Ao celebrar um contrato de *franchising* com o franquiador, o franquiado compromete-se a manter a identidade da rede assim como a sua reputação, pelo que se vai esforçar ao máximo na sua unidade franquiada.

Adicionalmente, um franquiado tem mais a perder caso a unidade própria fracasse, pois foi ele que fez a maior parte dos investimentos, pelo que a sua motivação vai beneficiar a rede ao aumentar as vendas, atingindo assim uma maior notoriedade de forma mais rápida (Lopes J. ).

Durante a vigência do contrato, o franquiador vai conseguir continuar a supervisionar de perto tudo o que o franquiado faz (Instituto de Informação em *Franchising*, 2016).

---

<sup>19</sup> O franquiador e o franquiado são: “*empresas ou pessoas singulares ou coletivas independentes entre si do ponto de vista jurídico e financeiro*” (Parlamento Europeu, 2017).

#### 4.1.3. Riscos e responsabilidades

Pela concessão do franquiador, é estabelecido no contrato de *franchising* que, para além do franquiado prestar contrapartidas financeiras, deve assumir as despesas relacionadas com a instalação da unidade franquiada. O franquiado vai pagar por todo o material do estabelecimento (equipamento, decoração, compra do inventário) (Barrocas, 1989, p. 154).

Quanto à responsabilização do franquiador por atos praticados pelo franquiado, Manuel Barrocas considera que o primeiro apenas pode ser responsabilizado caso tenha havido culpa aparente do franquiador, dando o exemplo de: “*atos perante terceiros que, de algum modo, o envolvem numa relação obrigacional*”. É de referir que esta situação é excecional pelo facto do franquiado ser uma entidade juridicamente independente com personalidade jurídica pelo que pode praticar atos em seu nome (Barrocas, 1989, p. 143 e 144).

#### 4.1.4. Prestígio da marca

Este ponto podia encontrar-se junto das desvantagens do modelo de *franchising*, por termos conhecimento de que uma má decisão do franquiado pode afetar negativamente o franquiador e a sua rede, se aplicável. Porém, consideramos que são maiores os efeitos junto da marca do franquiador aquando de uma boa decisão do franquiado, do que o contrário.

Aos olhos dos consumidores, é-lhes indiferente adquirir os bens e/ou serviços junto do franquiador ou de um franquiado, aliás, por princípio, nem os consegue distinguir dadas as características próprias do contrato de *franchising*<sup>20</sup>.

O valor da marca também aumenta graças à motivação do franquiado que faz de tudo para ter o melhor desempenho possível, pelo que participa no aumento do volume de negócios da rede do franquiador. Através do *franchising*, a marca do franquiador ganha uma notoriedade e reconhecimento num espaço de tempo mais curto (Instituto de

---

<sup>20</sup> Utilização das mesmas “*técnicas de organização do negócio e comercialização*” (Barrocas, 1989, p. 140).

Informação em *Franchising*, 2016).

#### 4.1.5. Vantagens para o consumidor

Ao optar por este modelo, os clientes beneficiam desta escolha feita pelo franquiador pois verifica-se um aumento da oferta dos bens e/ou serviços, assim como uma presença em pontos comerciais estratégicos (Lopes J. V., Porquê expandir em *franchising*), permitindo a estes adquirir bens e/ou serviços idênticos em regiões diferentes (Ribeiro, 2001, p. 25).

Assiste-se também a um aumento qualitativo dos bens e/ou serviços postos à disposição do consumidor pois, como analisado no ponto 4.1.2, o franquiado está comprometido em acrescentar valor à rede a que pertence (Ribeiro, 2001, p. 25).

## 4.2. Desvantagens

### 4.2.1. Marcas consolidadas vs Marcas novas

Apesar desta investigação se centrar principalmente na perspetiva do franquiador, quanto à escolha do modelo de *franchising*, importa analisar os comportamentos do franquiado no momento da escolha do negócio.

O franquiado vai estudar detalhadamente qual a sua melhor opção, nomeadamente pedir o máximo de informação sobre os possíveis franquiadores (posição no mercado, organograma da empresa, estratégia de expansão, etc.), assim como o acompanhamento que oferecem durante a vigência do contrato de *franchising*. Regra geral, o franquiado procura um negócio consolidado e bem posicionado no mercado. (Instituto de Informação em *Franchising*, 2016).

As marcas novas são sempre caracterizadas por ainda não terem notoriedade, disporem de um volume de negócios baixo, não poderem fazer investimentos na sua comunicação e publicidade, como também por estarem limitadas quanto à formação e

apoio técnico que conseguem prestar aos seus franquizados (Santos, A dimensão da rede como factor decisivo do sucesso?).

Muitas empresas fecham nos seus primeiros dois anos de vida, ou não chegam a fazer estratégias de expansão do seu negócio, pois não estão preparadas para o mercado pela falta de experiência do franquizador ou por falta de investimento financeiro (Santos, Oportunidades e riscos no *franchising* (marcas novas vs consolidadas)).

Pelo contrário, as marcas consolidadas garantem ao franquizado uma maior segurança, pois este último sabe que lhe vai ser prestado um maior acompanhamento por parte do franquizador, e que a taxa de sucesso do negócio é mais elevada por existirem mais campanhas de publicidade que dão notoriedade acrescida ao negócio (Santos, Oportunidades e riscos no *franchising* (marcas novas vs consolidadas)).

No entanto, de acordo com o Censos do *Franchising* 2018/2019, 43,6% dos empresários procurou investimentos até 25.000€, pelo que preferiram apostar em marcas novas (Associação Portuguesa de *Franchising*, 2020).

A escolha pelas marcas novas dá-se pelo facto de estas fixarem contrapartidas mais baixas, mas também por serem estas que estão a obter mais destaque por parte da imprensa, tornando-se assim mais apetecíveis. Nestes casos, é importante que os potenciais franquizados estejam conscientes que estes negócios ainda têm muitas falhas, pois ainda não têm muita experiência no mercado, principalmente quanto à capacidade em replicar o seu conceito de negócio (Santos, Oportunidades e riscos no *franchising* (marcas novas vs consolidadas)).

#### 4.2.2. Controlo sobre o negócio

Eleger o modelo de *franchising* como forma de expandir o seu negócio implica abdicar de certos domínios da empresa, nomeadamente parte do seu controlo. A partir do momento em que se inicia uma relação contratual com um franquizado, o dono da empresa não consegue controlar tudo o que acontece na unidade franquizada (Lopes J. V., Vantagens e desvantagens do *franchising* (na óptica do franchisador)).

Para além do facto do franquizado ser uma entidade independente, pelo que deve ser tratado como tal, não devendo o franquizado equipará-lo a um trabalhador seu

(European Franchise Federation, 2016).

Esta adaptação na gestão do negócio é principalmente complicada para as PME, nomeadamente as que tomam a forma legal de sociedade por quotas ou sociedade unipessoal por quotas, por se encontrar muitas vezes a situação de sócio-gerente, ou se não for o caso, de sócios que estão habituados a acompanhar de perto a atividade empresarial dos gerentes (Martins, 2017, p. 52).

#### 4.2.3. Operacionalidade do negócio

Sendo o *franchising* caracterizado pela uniformização da rede do franquizador nos termos da qual, aos olhos dos consumidores, não existe qualquer diferença entre adquirir bens e/ou serviços ao franquizador ou a qualquer franquiado, a alteração a qualquer bem ou serviço ou à estratégia da empresa torna-se complicada, pois deve haver sempre a garantia que a rede segue os mesmos moldes (Porto & Maria, 2003, p. 64).

Além disso, por ser uma entidade independente do franquizador, é mais complicado obrigar um franquiado a seguir essas alterações do que uma sucursal ou um gestor (Porto & Maria, 2003, p. 64).

#### 4.2.4. Franquiado não adequado

Como referido no subcapítulo 2.2.3., o franquizador celebra o contrato em razão da pessoa do franquiado, pelo que é vital para o bom funcionamento da relação, o franquizador escolher com atenção o franquiado. Caso este se venha a revelar inadequado, nem sempre será possível ao franquizador cessar a sua relação contratual com o franquiado caso não estejam preenchidos os requisitos do regime da cessação previsto no contrato (Porto & Maria, 2003, p. 65).

Pode também dar-se o caso do franquiado, a longo prazo, considerar que já não precisa do franquizador e que, sozinho, pode alcançar o sucesso. Principalmente no *franchising* de serviços nos termos do qual o franquiado se ocupa praticamente de toda a gestão operacional do negócio, surge o sentimento de que é graças a ele que o negócio

está a ter sucesso, pelo que começa a ponderar o término da relação contratual com o franquiador (Porto & Maria, 2003, p. 64).

## **5. *Franchising* na prática**

Podemos agora afirmar que o *franchising* é um modelo de negócio que permite a expansão de uma empresa e a sua respetiva marca. No entanto, é preciso ter em atenção que nem todas as empresas foram feitas para este formato de negócio. O dono da marca (ou a entidade que detém a licença da marca) deve garantir que certos requisitos estão preenchidos.

### **5.1. Plano de negócio**

Antes de tomar qualquer decisão, deve o dono da marca (ou a entidade que detém a licença da marca) analisar o seu plano de negócios para determinar se o modelo de *franchising* é o melhor meio para expandir o seu negócio.

Cabe primeiro conhecer a situação atual da empresa, nomeadamente garantir que a marca comercial esteja devidamente registada, fazer uma análise de mercado, pela observação da clientela da empresa, das suas vantagens competitivas no mercado e os pontos a melhorar através de uma análise S.W.O.T. da empresa e da sua respetiva marca (Ferreira, A importância do estudo de viabilidade económica num negócio em *franchising*), assim como perceber se esta tem margem de evolução no mercado.

Importa observar também se preenche os requisitos para se tornar franquiador. Não basta acreditar no seu conceito de negócio, o mesmo tem de ter dado provas no mercado, ou seja, os bens e/ou serviços já devem ter sido testados durante um período de tempo no mercado e tiveram resultados positivos<sup>21</sup>, o que demonstra que o negócio está a ser rentável (Ferreira, Quais os requisitos para se poder tornar franchisador?). Além disso, é necessário ter motivação para se tornar franquiador, já que vai entrar num

---

<sup>21</sup> “Durante pelo menos um ano e em pelo menos uma unidade piloto antes de começar a sua rede de *franchising* nesse mercado” (Associação Portuguesa de *Franchising*, s.d.).

mercado desconhecido onde vai ter de investir, tanto a nível financeiro com as formações e apoio técnico, como pessoal, pois na realidade é como se tivesse a mudar de emprego (Askenazi, Comment transformer sa petite entreprise en réseau franchisé, 2015).

Quanto aos conhecimentos e fórmulas que venham a ser cedidos a futuros franquizados, os mesmos devem ser secretos e substanciais<sup>22</sup>.

É importante que, ainda na fase inicial, o franquizador consiga definir que características pessoais e profissionais<sup>23</sup> procura no empresário ou na empresa que irá utilizar a sua marca – a marca comercial e insígnias, assim como os seus conhecimentos e fórmula – e ainda determinar o tipo de estabelecimento no qual deseja que o franquizado trabalhe, nomeadamente o espaço geográfico preferencial<sup>24</sup> (no centro das cidades, perto de universidades, em *corners* em centros comerciais) (Askenazi, Comment transformer sa petite entreprise en réseau franchisé, 2015).

Após fazer esta análise, deve o franquizador elaborar um plano financeiro de um estabelecimento que seria aberto por um potencial franquizado, de forma a analisar a viabilidade da escolha, tanto do franquizador como do franquizado, do modelo de *franchising*.

Posteriormente, se entender que lhe é benéfico franquiar o seu negócio, o franquizador deve preparar o “*package*”, tal como definido no subponto 2.2. para entregar aos potenciais franquizados, podendo desde já estipular cláusulas que considerada essenciais e que deverão estar presentes no contrato de *franchising*, nomeadamente a da vigência do contrato e a possibilidade de renovação (Instituto de Informação em *Franchising*, 2016). Pode também estabelecer como vai funcionar a sua relação com o futuro franquizado (e caso haja mais que um, com a rede), ou seja, como vai ser feita a supervisão ao franquizado e/ou rede, e a assistência técnica prestada.

Assim sendo, nem todos os negócios são “franchisáveis”, nomeadamente nos negócios onde: (i) a gestão operacional é muito complexa; (ii) são necessários muitos

---

<sup>22</sup> Não deve ser de conhecimento público nem acessível a todos (segredo) e deve ser útil e significativo para o consumidor final (substancial) (Comissão Europeia, 1988).

<sup>23</sup> O Censos de *Franchising* 2018/2019 considerou que os franquizadores procuram um franquizador com “*espírito empreendedor*” - sendo um requisito fundamental para 37% dos franquizadores -, com “*capacidade financeira* (18%)” e com “*perfil comercial*” (16,5%) (Associação Portuguesa de Franchising, 2020).

<sup>24</sup> De acordo com o Censos de *Franchising* 2018/2019, 56,7% dos franquizadores tem interesse em expandir-se para o Porto, 56,2% para Faro e 53,8% para Lisboa. As cidades menos apetecíveis para expandir o negócio são Guarda e Bragança (39% para cada) (Associação Portuguesa de *Franchising*, 2020).

trabalhadores; (iii) as margens de lucro são baixas; e (iv) não funcionam caso não sejam supervisionados de perto (Lopes J. V., Será que o meu negócio é franchisável?, 2021).

## **5.2. Funcionamento da unidade piloto**

É aconselhado estabelecer uma unidade piloto, na qual o seu negócio vai ser testado para saber se o mesmo pode ser “franchisado”.

O objetivo é garantir que os potenciais franquiados possam replicar sem falhas o conceito do franquiador, garantindo a “*consistência, a metodologia e a capacidade comprovada do negócio perante o mercado de atuação*” (Ferreira, A importância da unidade piloto numa rede de *franchising*, 2021).

De acordo com Paulo Lopes Porto e Santiago Barbadillo de Maria, os empresários ou empresas que pensam investir em algum modelo de *franchising*, vão escolher um franquiador que tenha uma unidade piloto que já tenha demonstrado que o seu conceito consegue ser replicado noutros estabelecimentos, nas mesmas condições.

Deve a unidade piloto estar estabelecida no mercado há pelo menos um ano, existindo situações excecionais nas quais este período deve ser mais extenso (caso queiram implementar o conceito em mercados muito diferentes daquele que já está familiarizado ou caso os seus produtos sejam sazonais e sujeito às tendências de moda existentes) (Porto & Maria, 2003, p. 39 e 40).

É deontologicamente imposto ao franquiador arcar com os custos ligados à unidade piloto e não os franquiados, pois estes últimos já serão responsabilizados pelos custos da sua unidade franquiada.

No entanto, embora aconselhável, não é obrigatório abrir uma unidade piloto, e existem franquiados que escolhem franquiadores sem este tipo de estabelecimento. Nestes casos, o primeiro empresário ou empresa a iniciar uma relação com o franquiador e a expandir o modelo de negócio deste último intitula-se “*franquiado-piloto*”. Nestas circunstâncias, deve o franquiado-piloto exigir ao franquiador que seja compensado, a maior parte das vezes, com compensações financeiras a que outros franquiados não tenham direito (Porto & Maria, 2003, p. 38).

### 5.3. Publicidade

Para obter empresários ou empresas dispostos a investir no seu negócio, deve o franquiador divulgar ao máximo a sua marca (Porto & Maria, 2003, p. 145).

A publicidade é o meio através do qual o franquiador pode reforçar, impulsionar e valorizar o seu negócio (Porto & Maria, 2003, p. 145).

Nos casos em que o franquiador se sente preparado em expandir o seu negócio, é essencial que ele informe o mercado dessa decisão, pois só desta forma potenciais candidatos a franquiados vão ter conhecimento desse acontecimento (Porto & Maria, 2003, p. 147).

Esta comunicação pode ser feita de duas formas: ou o franquiador faz uma segmentação de mercado, pela identificação de um grupo de empresários e/ou empresas que mostrem interesse em realizar investimentos em negócios de *franchising* – devendo neste caso o franquiador optar por uma comunicação “*de índole empresarial*”, isto é, entre outros, descrever o seu conceito, mostrar a razão do seu negócio ser melhor que os outros presentes no mercado –, ou opta por se dirigir aos seus clientes que já demonstraram identificar-se com os seus produtos, referindo a estes que o seu negócio está em expansão, e que está à procura de investidores. Optando por esta última opção, o franquiador tem muito menos despesas relacionadas com a publicidade do seu negócio (Porto & Maria, 2003, p. 147 e 150).

Esta publicidade deve ser feita em momentos em que, em teoria, a procura em investimentos em negócios de *franchising* seja elevada, nomeadamente em datas onde estão marcadas as feiras de *franchising*, pois é nestes locais que o franquiador tem mais chances de encontrar potenciais franquiados e de difundir o seu negócio (Porto & Maria, 2003, p. 150).

## **6. Estudo de caso: a marca portuguesa Futah<sup>25</sup>**

### **6.1. Conceito da marca**

A Futah, marca registada desde 2014, nasceu pela vontade de três primos em trazer dos países árabes a toalha utilizada nos “*hammam*” e reinventá-la com novas cores e padrões próprios da marca.

Os três sócios tinham como objetivo tornar a toalha de praia um acessório de moda e apetecível para todos, garantindo sempre a qualidade do produto, sendo as mesmas 100% algodão, o que as torna leves, fáceis de arrumar, secarem mais rápido e ocuparem menos espaço.

Por vivermos num país onde a praia tem um papel relevante, a marca foi criada para amantes da praia, mas também aqueles que gostam simplesmente de estar ao ar-livre. A Futah quer levar o nome de Portugal e das suas praias<sup>26</sup> para o mundo.

Tem como principal objetivo tornar os seus clientes leais aos seus produtos, sendo considerada já por estes como uma marca com notoriedade, sendo-lhe reconhecida a qualidade dos seus produtos.

A marca Futah é hoje em dia, relacionada diretamente com o seu produto principal, a toalha de praia, mas já se expandiu para o vestuário (camisas, *tshirts*, ponchos) e para os acessórios do dia a dia (carteiras, malas, meias).

### **6.2. Presença no mercado**

À data do presente trabalho, a Futah tem três lojas físicas em Portugal (duas em Lisboa e uma no Porto), uma loja online, e vende também para retalhistas tanto para lojas em Portugal, como no estrangeiro, nomeadamente no Dubai, Espanha, França, Suíça,

---

<sup>25</sup> As informações descritas neste presente capítulo foram todas prestadas pelos fundadores da marca, tendo os mesmo sido entrevistados. A entrevista na íntegra encontra-se em anexo.

<sup>26</sup> Todas as toalhas de praia têm nomes de praias portuguesas.

Angola, Moçambique, Cabo Verde, Chile, Brasil, Austrália, Alemanha, Grécia e os Estados Unidos da América.

Apesar da sazonalidade do produto principal da marca, a Futah já alargou o seu portfolio de produtos (camisas, malas, carteiras, mantas, meias, entre outros) para colmatar a diminuição das vendas das toalhas de praia em Portugal nos meses de inverno. A marca direciona-se também nestes meses para outros mercados onde há calor o ano inteiro, como é o caso do Brasil.

Para além do bom resultado em vendas, a Futah aumenta a sua notoriedade graças às parcerias com marcas reconhecidas no mercado, nomeadamente com a Galp, TAP, SLB, Sporting, Porto e FPF.

### **6.3. Resultados da marca**

Em 2014, o investimento inicial da Futah foi de 2.000€, tendo vendido no seu primeiro ano 1000 toalhas, e os seus fundadores tinham pouca experiência profissional, mas a força de vontade dos três primos deu os seus frutos.

Em 2021, a marca teve um total de vendas de 905.155€<sup>27</sup> através dos seus canais principais: (i) 157.023€ na loja do Chiado; (ii) 55.422€ na loja de Campo de Ourique; (iii) 1.063€ na loja do Porto<sup>28</sup>; (iv) 147.833€ através das parcerias; (v) 297.854€ pela revenda; e (vi) 245.960€ através do site *online*.

### **6.4. Análise S.W.O.T.**

A análise S.W.O.T (do inglês “*strenghts, weakness, opportunities and threats*”) permite preparar o projeto de expansão da marca, identificando as vantagens competitivas detidas pela empresa e a sua respetiva marca, assim como os pontos a melhorar.

---

<sup>27</sup> Valores com IVA.

<sup>28</sup> Esta loja só abriu em dezembro de 2021.

Potencialidades	Vulnerabilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A marca dá respostas às necessidades do mercado e às necessidades que devem ser atendidas no século XXI, nomeadamente estar comprometida com o meio ambiente. Neste sentido, os fornecedores da Futah são certificados pelo “<i>Standard 100 by OEKO-TEX</i>”, que garante as melhores práticas da indústria têxtil.</li> <li>- A imagem de proteção da natureza é reforçada com a parceria com a WWF Portugal, onde foi criada a “<i>coleção ZERO</i>”, na qual 10% das suas vendas reverteram para a WWF Portugal.</li> <li>- Contratação em <i>outsourcing</i> de uma equipa de <i>design</i> que dá lugar a uma inovação constante de novos padrões e cores em cada coleção.</li> <li>- Estrutura produtiva flexível para os períodos de pico graças ao processo de <i>outsourcing</i>. permite produzir em grandes quantidades ou pequenas. Produção adaptada para grandes e pequenas quantidades.</li> <li>- Parcerias com marcas com notoriedade de outros setores (entre outros: Millenium, Siemens, NetJets e Scaplers).</li> <li>- Estrutura de venda multicanal – durante a pandemia de Covid-19, a venda online foi e continua a ser essencial para colmatar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As principais categorias dos produtos da marca (toalhas de praia e ponchos de surf) são sazonais.</li> <li>- Pelo preço e pela qualidade, muitos dos consumidores compram apenas uma vez os produtos.</li> <li>- Os produtos são mais vendidos nas cidades do litoral, onde existe praia, dadas as características dos principais produtos da marca.</li> <li>- A empresa a que a marca pertence é considerada uma PME, mais precisamente uma microempresa, pelo que tem as limitações referidas no capítulo 3 deste trabalho, o que pode dificultar a expansão da empresa e da sua respetiva marca.</li> </ul>

a descida das vendas nas lojas físicas e no retalho.	
Oportunidades	Ameaças
<p>- Pelo sucesso da réplica do modelo de negócio nas duas unidades-piloto, a possibilidade de expandir o seu negócio no mercado nacional (já estando presente em Lisboa e no Porto) e internacional.</p> <p>- Pela resposta positiva da escolha dos padrões nas toalhas de praia, a marca pode expandir estes padrões nos seus outros artigos.</p>	<p>- Apesar da marca Futah se encontrar registada, os produtos não estão patenteados, pelo que estão sujeitos a imitação.</p> <p>- Existência de uma concorrência a baixo preço, porém com menos qualidade.</p> <p>- Devido à pandemia de Covid-19, as vendas das lojas físicas são altamente impactadas, também pelas medidas adotadas pelo Governo (encerramento do comércio).</p> <p>- Impacto do preço do algodão no mercado, sendo esta a principal matéria do produto. Com o Covid-19, aumentou 30% dado às crises de abastecimento existentes.</p>

## 6.5. Plano financeiro a 5<sup>29</sup> anos para uma potencial unidade franquizada

Na realização desta tabela, foram utilizados os seguintes pressupostos:

1. No pessoal, assumimos o salário de 2 colaboradores (durante 14 meses para incluir os subsídios de férias e de Natal).
2. O valor das vendas corresponde à faturação média mês/ano da loja do Chiado (a primeira unidade-piloto da marca). Por estas terem sido afetadas pela pandemia Covid-19 desde março 2020, decidimos utilizar como referência os valores das vendas de março de 2021 a agosto de 2021.

<sup>29</sup> Pela existência de custos fixos, deve ser feito um plano a 5 anos para ter uma visão mais realista dos resultados de cada ano.

3. Os valores descritos nos custos fixos mensais são equivalentes aos da unidade-piloto da marca (a loja do Chiado).
4. Para fazer uma análise conservadora, assumimos que o estabelecimento não teve qualquer crescimento ao longo dos anos.

Não obstante os bons resultados da Futah e não se podendo considerar que se trata de uma marca em fase de arranque por esta ainda só ter algumas unidades piloto, os seus recursos financeiros serem limitados, e por não ter experiência em *franchising*, pode ser considerada uma marca nova aos olhos dos potenciais franquizados (DLA Pipers US LLP, 2007, p. 13).

Neste sentido, a marca estabeleceu um direito de entrada fixo de 5000€ e um CMVMC de 46% do preço de venda ao público de uma toalha de praia (31€), pelo que o custo por toalha para o franquizado é de 14,26€ (31 x 46%).

		SETUP TOTAL	PRESSUPOSTOS (MÊS)	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL 5 ANOS
VENDAS	VENDAS S/IVA		16 500	198 000	198 000	198 000	198 000	198 000	990 000
CUSTOS VARIÁVEIS	CMVMC:		-46,00%	-91 080	-91 080	-91 080	-91 080	-91 080	-455 400
<b>RESULTADO BRUTO</b>				<b>106 920</b>	<b>106 920</b>	<b>106 920</b>	<b>106 920</b>	<b>106 920</b>	<b>534 600</b>
CUSTOS LOJA	CUSTOS FIXOS MENSAIS								
	RENTA		-3 500	-42 000	-42 000	-42 000	-42 000	-42 000	-210 000
	PESSOAL		-2 500	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-175 000
	ÁGUA+LUZ+ LIMPEZA		-400	-4 800	-4 800	-4 800	-4 800	-4 800	-24 000
	ALARME + COMUNICAÇÕES		-200	-2 400	-2 400	-2 400	-2 400	-2 400	-12 000
AMORTIZAÇÕES LOJA	PROJECTO ARQ.		-5 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-5 000
	OBRAS		-30 000	-6 000	-6 000	-6 000	-6 000	-6 000	-30 000
	MATERIAIS E DECORAÇÃO		-4 000	-800	-800	-800	-800	-800	-4 000
CUSTOS FRANCHISING	DIREITO DE ENTRADA FIXO		-5 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-5 000
<b>RESULTADO ANUAL</b>				<b>14 920</b>	<b>14 920</b>	<b>14 920</b>	<b>14 920</b>	<b>14 920</b>	<b>74 600</b>

Do ponto de vista do franquizado, podemos declarar que lhe é benéfico investir no negócio do franquizador, tendo em conta que estamos a fazer uma análise muito conservadora dos resultados da marca e, mesmo assim, o resultado anual é positivo (14.920€).

Da perspectiva do franquizador (a Futah), pressupondo que tem uma margem de 30% do preço de venda ao franquiado, tem um lucro de 136.620€ (455.400 x 30%), mais o valor do direito de entrada fixo (5000€), obtendo assim um total de lucro direto de 141.620€.

É importante também referir que a marca vai obter lucros indiretos, nomeadamente através da visibilidade que a marca vai obter de forma mais rápida e intensa no mercado sem ter de fazer grandes investimentos (vai ter de dar formações e assistência técnica, mas estes valores serão certamente inferiores ao lucro direto que a marca vai obter) mas também da conquista de novos mercados e clientes.

## 7. Conclusão

A ideia de um dono de uma marca (ou da entidade que detém a licença de uma marca) se tornar franquiador é cada vez mais presente, no entanto, nem todos foram feitos para ter esta profissão, como nem todos os negócios são “franquiáveis”.

Caso considere que não consegue abdicar de parte do controlo do seu negócio ou acredite que vai encontrar um potencial a franquiado sem defeitos, a escolha do modelo de *franchising* pode não ser a mais indicada.

Para que o *franchising* seja uma opção, importa fazer um plano de negócios da marca no qual são analisados diversos elementos para que possa ser tomada uma decisão ponderada, nomeadamente, definir o conceito da marca, identificar o mercado onde atua e os seus clientes, realizar uma análise S.W.O.T. da empresa e da sua respetiva marca para conhecer os seus pontos fortes e fracos, demonstrar os resultados que teve ao longo dos anos, elaborar um plano financeiro e preparar um “*package*” pronto a entregar a potenciais franquiados.

Ao longo deste trabalho olhamos com mais detalhe para todos estes elementos, tendo também dado especial enfoque à fase contratual do *franchising* – por ser nesta que é estabelecida na prática a relação entre o franquiador e o franquiado – e aos elementos caracterizadores das PME por este tipo de empresas representar quase a totalidade das sociedades não financeiras em Portugal.

Observámos que este tipo de empresas encontra, em teoria, mais barreiras para expandir a sua marca pela falta de financiamento e de pessoas, pelo que o *franchising* se apresenta como uma solução viável para lutar contra este tipo de entraves.

Foi por estas razões, aqui apresentadas, que considerámos relevante elaborar um estudo de caso de uma PME que detém uma marca nacional: a Futah.

Esta análise permitiu pôr em prática tudo o que foi abordado na teoria nos capítulos anteriores, e perceber se o modelo de *franchising* pode funcionar como forma de expansão de uma empresa e da sua respetiva marca.

Observámos que a Futah já estabeleceu duas unidades-piloto, uma em Lisboa e outra no Porto, demonstrou bons resultados nas suas vendas, aposta no *design* e na

qualidade dos seus produtos para obter vantagens competitivas, e mais importante que tudo, mostra vontade de se expandir.

A marca tem conhecimento que, apesar de já não se considerar uma “*start-up*” por existir desde 2014 e já ter demonstrado resultados positivos, ainda é desconhecida por muitos consumidores, tem poucos pontos comerciais e limitações quantos aos investimentos que pode fazer.

Por essa razão, o plano financeiro para a abertura de uma potencial unidade franquizada estabelece valores de entrada fixos e preços de aquisição dos produtos ao franquizador bastante acessíveis, de forma a conquistar potenciais franquizados.

Concluiu-se que, tanto do prisma do franquizado como do franquizador, a escolha do modelo de *franchising* é aconselhada.

Neste sentido, a Futah sendo uma marca que comercializa os seus produtos através de diversos canais de venda, insere-se no setor retalhista, pelo que os empresários ou empresas que invistam neste negócio fazem parte de uma rede de *franchising* de distribuição, isto é, limitam-se a vender os produtos da marca do franquizador.

Em face ao exposto, podemos afirmar que na maior parte dos casos, a escolha do modelo de *franchising* por um dono de uma marca (ou alguém que detenha a sua licença) é acertada, mas importa analisar caso a caso e preparar um modelo de negócios.

## **Anexo**

### **ENTREVISTA AO FUNDADOR E SÓCIO DA MARCA FUTAH**

**Pergunta:** Como foi criada a marca Futah?

**Resposta:** Começou de uma forma inesperada, quando em 2012, as minhas primas e eu fizemos uma viagem à Tunísia e comprámos toalhas tipicamente usadas nos “*hammams*”. Quando chegámos a Portugal, os nossos amigos perguntaram-nos onde é que as tínhamos comprado.

Já existiam em Portugal os conhecidos “*pareos*”, e as toalhas com turco, mas não havia toalhas de praia que fossem leves e de rápida absorção.

Testámos o produto e dada a aceitação das pessoas, decidimos criar a marca em 2014 e levar este projeto mais a sério.

**Pergunta:** Como iniciaram o projeto financeiramente?

**Resposta:** Inicialmente, comprámos uma pequena quantidade ao nosso fornecedor na Tunísia, pelo que não foi preciso fazer um grande investimento, no entanto, também tivemos que por algum capital nosso (2.000€ no total). Depois, consoante as vendas que tínhamos, investíamos no que era possível, tendo o primeiro passo sido criar o site online.

**Pergunta:** Quando abriram a vossa primeira loja física?

**Resposta:** Foi em 2015, em Lisboa, no bairro de Campo de Ourique. Para a sua abertura, tivemos que pedir um financiamento porque estava em causa um investimento maior. Antes disso, já tínhamos vendas online, mas quisemos que os clientes pudessem ver o produto.

**Pergunta:** Qual foi a estratégia para dar mais notoriedade à marca?

**Resposta:** Foi feito um grande investimento a nível do marketing para tornar a marca conhecida.

**Pergunta:** Quais são os produtos vendidos pela marca?

**Resposta:** O nosso produto mais conhecido é a toalha de praia, mas alargámos o nosso portfolio, pelo que comercializamos também ponchos de surf, toalhas de desporto, vestuário, meias, carteiras, sacos e ainda mantas.

**Pergunta:** Quais são os canais de venda da Futah e quais são os valores destas vendas?

**Resposta:** No ano de 2021 vendemos:

- ⇒ Nas nossas lojas físicas: em Campo de Ourique (55.422€), no Chiado (157.023€) e no Porto (1.063€);
- ⇒ Através de parcerias com marcas com notoriedade de diferentes setores: Galp, TAP, SLB, Sporting, Porto e FPF;
- ⇒ Pela revenda: 297.854€; e
- ⇒ Pelo site online: 245.960€.

**Pergunta:** Quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que a Futah e a sua empresa têm?

**Resposta:**

Forças:

- Tentamos ser uma marca que ouve as necessidades do mercado e das pessoas. A questão do meio ambiente é cada vez mais relevante e queremos ter o nosso papel, pelo que asseguramos que o material utilizado nos produtos garante as melhores práticas da indústria têxtil, e por essa razão os nossos fornecedores são certificados pelo “*Standard 100 by OEKO-TEX*”.
- Criámos também uma campanha com a WWF onde foi criada uma coleção própria de toalhas de praia com alguns dos animais em vias de extinção em Portugal, na qual 10% das vendas reverteram para a WWF.
- Preferimos ter uma estrutura empresarial pequena com apenas dois colaboradores, e nas alturas de pico, contratamos serviços de outsourcing. Desta forma, conseguimos tanto fazer face a pedidos pequenos como grandes.

Fraquezas:

- Os produtos principais são sazonais, pelo que é difícil manter um nível de vendas elevado durante todo o ano.
- É difícil criar uma clientela fiel, porque dada a qualidade e o preço dos produtos, os clientes só compram uma vez.

- Gostávamos de nos expandir para outras cidades de Portugal e para outros países, mas é difícil abrir lojas em cidades em que não haja praia, tendo em conta que o nosso produto principal é essencialmente usado na praia.
- A empresa detentora da marca Futah é uma microempresa, pelo que tem as suas limitações de expansão.

#### Oportunidades:

- Já abrimos duas unidades-piloto: uma em Lisboa e outra no Porto. Apesar das vendas terem sido afetadas pela pandemia da Covid-19, o resultado é positivo, pelo que consideramos que o nosso negócio pode ser replicado, e assim sendo, existe uma forte possibilidade de nos expandirmos.
- Os nossos clientes dão-nos feedback positivo relativamente aos padrões que escolhemos para as nossas toalhas de praia. Neste sentido, pode ser boa ideia utilizar estes mesmos padrões nos nossos outros produtos.

#### Ameaças:

- Pelas pessoas gostarem dos produtos da Futah, eles são facilmente imitados, ainda por cima vendidos a preços inferiores, no entanto, com menos qualidade.
- A pandemia de Covid-19 teve um grande impacto no nosso negócio, principalmente nas lojas físicas, nomeadamente o estabelecimento do Chiado que abriu em agosto de 2020.
- Também em razões da pandemia e das crises de abastecimento, o preço do algodão, a nossa matéria-prima principal, aumentou 30%.

**Pergunta:** A Futah tem interesse em expandir-se através do *franchising*? Se a resposta for positiva, é possível disponibilizarem as vendas e os custos da vossa unidade-piloto estabelecida no Chiado?

**Resposta:** A Futah quer expandir-se no território nacional e internacional, e o *franchising* pode ser uma opção viável tendo em conta que permite uma penetração muito mais rápida no mercado, sem ter de fazer grandes investimentos.

Não temos problema em partilhar os nossos valores, mas é preciso ter em conta que, nestes últimos dois anos e meio, temos vivido no meio de uma pandemia que afetou os

nossos resultados. Acreditamos que num ano “normal”, os resultados seriam ainda superiores.

Entre março de 2021 e agosto de 2021, a faturação média mês/ano foi de 16.500€.

Temos como custos mensais: (i) a renda da nossa loja (3.500€); (ii) os salários dos nossos colaboradores (2.000€) e (iii) o alarme e as comunicações (200€).

Tivemos também que fazer obras na loja (30.000€) com a ajuda de uma arquiteta (5000€) e decorá-la (4.000€).

**Pergunta:** Como negociariam as contrapartidas financeiras a receber por um potencial franquiado?

**Resposta:** Sabemos que a nossa marca ainda não está fortemente posicionada no mercado, pelo que temos de conquistar potenciais franquiados a investir no nosso negócio.

Sendo assim, estabelecemos uma clausula de abastecimento exclusivo para garantir que os potenciais franquiados apenas adquirissem os nossos produtos com a nossa marca aposta. O valor de compra pelo franquiado de cada toalha de praia, por exemplo, corresponderia a 46% do preço de venda ao público.

Não seria pedida nenhuma prestação periódica, pelo que apenas exigimos um direito de entrada fixo, de por exemplo, 5000€.

Claro que estes valores podiam ser negociados.

## Bibliografia

- Abreu, J. C. (2017). Convergências e divergências internacionais das PME societárias. Em I. J. Universidade, A. d. Latinas, & J. C. cord. Abreu, *As pequenas e médias empresas e o direito / Congresso Internacional*. Coimbra: Instituto Jurídico - Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.
- Acórdão de 28.01.1986, Pronuptia de Paris GmbH e Pronuptia de Paris Irmgard Schillgalis, 161/84 (Tribunal de Justiça da União Europeia 28 de janeiro de 1986).
- Acórdão do Tribunal da Relação de Lisboa, 94104/17.3YIPRT.L1-7 (Tribunal da Relação de Lisboa 08 de outubro de 2019).
- Alexandre, I. M. (1991). O Contrato de Franquia (*Franchising*). *O Direito*, n.º 123.
- Askenazi, B. (11 de setembro de 2015). *Comment transformer sa petite entreprise en réseau franchisé*. Obtido de [business.lesechos.fr](https://business.lesechos.fr):  
<https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/marketing-vente/dossiers/devenir-franchiseur/comment-transformer-sa-petite-entreprise-en-reseau-franchise-201737.php>
- Askenazi, B. (11 de setembro de 2015). *Comment transformer sa petite entreprise en réseau franchisé*. Obtido de [business.lesechos.fr](https://business.lesechos.fr):  
<https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/marketing-vente/dossiers/devenir-franchiseur/comment-transformer-sa-petite-entreprise-en-reseau-franchise-201737.php>
- Associação Portuguesa de *Franchising*. (08 de setembro de 2020). *Censos do Franchising 2018/2019 // Franchising gerou volume de negócios de mais de 8 mil milhões de euros em 2018*. Obtido de [associacaofranchising.pt](https://associacaofranchising.pt):  
<https://associacaofranchising.pt/censos-do-franchising-2018-2019-franchising-gerou-volume-de-negocios-de-mais-de-8-mil-milhoes-de-euros-em-2018/>
- Associação Portuguesa de *Franchising*. (s.d.). *Legislação em Portugal*. Obtido de [associacaofranchising.pt](https://associacaofranchising.pt): <https://associacaofranchising.pt/legislacao-em-portugal/>
- Barrocas, M. P. (1989). O Contrato de "Franchising". *Revista da Ordem dos Advogados*.
- Carvalho, J. d. (agosto de 2013). *O sistema Franchising como forma de expansão das empresas e respetivas marcas*. Obtido de [eg.uc.pt](http://eg.uc.pt):

- <https://eg.uc.pt/bitstream/10316/24614/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio.pdf>
- Comissão de Normalização Contabilística. (07 de junho de 2018). *Norma Contabilística e de Relato Financeiro 6 - Activos Intangíveis*. Obtido de [cnc.min-financas.pt: http://www.cnc.min-financas.pt/\\_siteantigo/SNC\\_projecto/NCRF\\_06\\_activos\\_intangiveis.pdf](http://www.cnc.min-financas.pt/_siteantigo/SNC_projecto/NCRF_06_activos_intangiveis.pdf)
- Comissão Europeia. (30 de novembro de 1988). *Regulamento (CEE) n.º 4087/88 da Comissão de 30 de Novembro de 1988 relativo à aplicação do n.º 3 do artigo 85.º do Tratado a certas categorias de acordos de franquia*. Obtido de [eur-lex.europa.eu: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A31988R4087](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A31988R4087)
- Comissão Europeia. (06 de maio de 2003). *Recomendação da Comissão, de 6 de Maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*. Obtido de [eur-lex.europa.eu: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=celex%3A32003H0361](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=celex%3A32003H0361)
- Cordeiro, A. M. (1988). Do Contrato de Franquia ("*Franchising*") - Autonomia Privada versus Tipicidade negocial. *Revista da Ordem dos Advogados*, n.º 48 .
- DLA Pipers US LLP. (2007). *Expanding a Business by Franchising*. Obtido de [franchise.org: https://www.franchise.org/sites/default/files/2019-05/Expanding-a-Business-by-Franchising-full-article\\_0.pdf](https://www.franchise.org/sites/default/files/2019-05/Expanding-a-Business-by-Franchising-full-article_0.pdf)
- European Franchise Federation. (06 de dezembro de 2016). *European Code of Ethics for Franchising*. Obtido de [eff-franchise-com: https://eff-franchise.com/code-of-ethics/](https://eff-franchise.com/code-of-ethics/)
- Federação Europeia de *Franchising*. (14 de dezembro de 2018). *Legislação em Portugal*. Obtido de [associacaofranchising.pt: https://associacaofranchising.pt/legislacao-em-portugal/](https://associacaofranchising.pt/legislacao-em-portugal/)
- Ferreira, J. (21 de janeiro de 2021). *A importância da unidade piloto numa rede de franchising*. Obtido de [ptfranchising.com: https://www.ptfranchising.com/ver-artigo-franchising.php?id=85](https://www.ptfranchising.com/ver-artigo-franchising.php?id=85)
- Ferreira, J. (21 de janeiro de 2021). *A importância do estudo de viabilidade económica num negócio em franchising*. Obtido de [PTfranchising.com: https://www.ptfranchising.com/ver-artigo-franchising.php?id=89](https://www.ptfranchising.com/ver-artigo-franchising.php?id=89)

- Ferreira, J. (21 de janeiro de 2021). *Quais os requisitos para se poder tornar franchisador?* Obtido de PTfranchising.com:  
<https://www.ptfranchising.com/ver-artigo-franchising.php?id=91>
- Gouardères, F. (outubro de 2021). *Pequenas e Médias Empresas*. Obtido de europarl.europa.eu: [https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/pt/FTU\\_2.4.2.pdf](https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/pt/FTU_2.4.2.pdf)
- Instituto da Propriedade Intelectual da União Europeia. (22 de setembro de 2017). *Definição de marca*. Obtido de euipo.europa.eu:  
<https://euipo.europa.eu/ohimportal/pt/trade-mark-definition>
- Instituto de Informação em *Franchising*. (15 de abril de 2016). *Já analisou o seu futuro franchisador?* Obtido de infofranchising.pt: <https://www.infofranchising.pt/abc-do-franchising/ja-analisou-o-seu-futuro-franchisador/>
- Instituto de Informação em *Franchising*. (15 de abril de 2016). *Quer franchisar o seu negócio?* Obtido de infofranchising.pt: <https://www.infofranchising.pt/abc-do-franchising/quer-franchisar-o-seu-negocio/>
- Instituto de Informação em *Franchising*. (15 de 04 de 2016). *Ser Franchisador: porque expandir em franchising*. Obtido de infofranchising.pt:  
<https://www.infofranchising.pt/abc-do-franchising/ser-franchisador-porque-expandir-em-franchising/>
- Instituto de Informação em *Franchising*. (15 de novembro de 2017). *Negociação e Contrato*. Obtido de infofranchising.pt: <https://www.infofranchising.pt/abc-do-franchising/negociacao-e-contrato/>
- Instituto Nacional da Propriedade Industrial. (24 de novembro de 2021). *Marca*. Obtido de JUSTIÇA.GOV.PT: <https://justica.gov.pt/Registos/Propriedade-Industrial/Marca>
- Koh, Y., Lee, S., & Boo, S. (2009). Impact of brand recognition and brand reputation on firm performance: U.S.-based multinational restaurant companies' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, p. 621.
- Lopes, J. (21 de janeiro de 2021). *Como posso expandir o meu negócio?* Obtido de ptfranchising.com: <https://www.ptfranchising.com/ver-artigo-franchising.php?id=28>
- Lopes, J. V. (21 de janeiro de 2021). *Porquê expandir em franchising*. Obtido de ptfranchising.com: <https://www.ptfranchising.com/ver-artigo-franchising.php?id=64>

- Lopes, J. V. (21 de janeiro de 2021). *Será que o meu negócio é franchisável?* Obtido de ptfranchising.com: <https://www.ptfranchising.com/ver-artigo-franchising.php?id=49>
- Lopes, J. V. (21 de janeiro de 2021). *Vantagens e desvantagens do franchising (na óptica do franchisador)*. Obtido de ptfranchising.com: <https://www.ptfranchising.com/ver-artigo-franchising.php?id=54>
- Martins, A. L. (2017). Oportunismo da maioria, oportunismo da minoria: onde está a virtude nas PME? Em I. J. Universidade, A. d. Latinas, & J. C. cord. Abreu, *Convergências e divergências internacionais das PME societárias* (p. 52). Coimbra: Instituto Jurídico - Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.
- Monteiro, A. P. (2004). *Contrato de Agência - Anotação ao Decreto-Lei n.º 178/86, de 3 de julho*. Coimbra: Almedina.
- Parlamento Europeu. (12 de setembro de 2017). *Resolução do Parlamento Europeu, de 12 de setembro de 2017, sobre o funcionamento do sistema de franquias no setor retalhista (2016/2244(INI))*. Obtido de eur-lex.europa.eu: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A52017IP0322&qid=1634055168765>
- Pinto, C. A. (2012). Em C. A. Pinto, *Teoria Geral do Direito Civil*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Pinto, F. A. (2013). *Contratos de Distribuição - Da tutela do distribuidor integrado em face da cessação do vínculo*. Lisboa: Universidade Católica.
- Pordata. (29 de março de 2021). *Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão*. Obtido de pordata.pt: <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%c3%a9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%c3%a3o-2859>
- Porto, P. L., & Maria, S. B. (2003). *Franchising Passo a Passo*. Porto: Edições IPAM.
- Ribeiro, M. d. (2001). *O Contrato de Franquia (Franchising) - Noção, Natureza Jurídica e Aspectos Fundamentais de Regime*. Coimbra: Almedina.
- Santos, P. (21 de janeiro de 2021). *A dimensão da rede como factor decisivo do sucesso?* Obtido de ptfranchising.com: <https://www.ptfranchising.com/ver-artigo-franchising.php?id=39>
- Santos, P. (21 de janeiro de 2021). *Oportunidades e riscos no franchising (marcas novas vs consolidadas)*. Obtido de ptfranchising.com: <https://www.ptfranchising.com/ver-artigo-franchising.php?id=36>

Toute la Franchise. (26 de novembro de 2015). *Fiche pratique: La Loi Doubin*. Obtido de toute-la-franchise.com: <https://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A5421-fiche-pratique-la-loi-doubin.html>

Vasconcelos, P. A. (2007). *A perda grave do capital social*. Obtido de recipp.ipp.pt: <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/2239>