

## PASSO 1 - CONHECER O FRANCHISING

### *O que é o franchising ?*

O franchising moderno, denominado "Business Format Franchise" é uma forma de fazer negócio em "parceria" onde uma empresa com sucesso comprovado, concede a terceiros o direito de explorar os seus produtos e serviços, marca comercial e ainda usar os seus métodos de gestão, recebendo em troca contrapartidas financeiras. A "empresa-mãe" é chamada de franchisadora e a empresa que recebe os direitos de franchisada.

O sucesso dessa fórmula é associar a experiência de uma empresa instalada e de sucesso no mercado com a motivação e o capital de pessoas interessadas em ter o seu próprio negócio.

Para o franchisador permite uma expansão rápida com recursos financeiros e humanos de terceiros. Para o franchisado é a oportunidade de ter um negócio próprio com menos risco e contar com uma marca e sistema consagrados no mercado.

Vantagens e Desvantagens para o Futuro franchisado:

Inicia um negócio com menos risco	Deve seguir as regras
Recebe apoio operacional	O seu sucesso depende também de terceiros
Usufrui de uma marca conhecida	Paga taxas e outras contrapartidas financeiras
Está mais protegido da concorrência	

### *Formas de iniciar um negócio em franchising*

**Como franchisado** - quando uma pessoa ou empresa compra o direito para a abertura de uma loja/unidade individual.

**Como "Master" franchisado** - quando uma pessoa ou empresa compra os direitos para todo um país ou para uma região e além de abrir unidades próprias pode sub-franchisar certos territórios.

**Como Area Developer** - quando uma pessoa ou empresa compra os direitos para uma região ou mesmo um país e pretende explorá-la exclusivamente através de lojas próprias. Muitas empresas portuguesas que a princípio são chamadas de "master franchisadas" optaram na verdade por actuar dentro desta estratégia.

### *Taxas cobradas no sistema de franchising*

#### **Direito de Entrada ("Franchise/Initial Fee")**

É o valor que se paga na altura da adesão à rede, normalmente na data da assinatura do contrato. Em

parte, esta taxa cobre os custos que o franchisador teve para atrair, seleccionar e formar o candidato, bem como outros custos que ele terá até abertura da loja. Além disto, o Direito de Entrada funciona como uma espécie de "jóia" paga pelas vantagens de se tornar membro de uma cadeia já estabelecida no mercado e pelo direito ao uso da marca.

### **Royalties/Taxa Administrativa**

É o valor pago mensalmente, normalmente através de uma percentagem da facturação, pelo uso contínuo da marca e pelos serviços de apoio prestados pelo franchisador.

### **Taxa de Publicidade/Promoção**

É uma contribuição que todas as lojas fazem para um fundo comum a ser aplicado na promoção da marca e produtos da cadeia. Não deve ser visto como uma fonte de lucro pelo franchisador que deve geri-lo e justificar sempre a sua correcta utilização.

### **Serviços**

Uma das principais vantagens que justificam o sucesso internacional do franchising é a possibilidade de obter todo o know-how e apoio de empresas experientes e com sucesso no mercado.

É justamente através dos diversos serviços que o franchisador passa ao franchisado todo o conhecimento acumulado. Este é um factor fundamental a ser analisado, tão importante ou mais do que os aspectos financeiros.

### ***Os serviços prestados pelos franchisadores dividem-se ao longo das seguintes fases:***

**Antes da abertura da loja** - pode incluir a elaboração do projecto da loja, indicação de equipamentos e fornecedores, formação inicial, apoio na obtenção de financiamento, ou mesmo um projecto completo tipo "chave na mão" no qual o franchisador entrega ao franchisado a loja pronta a operar.

**Na altura da inauguração** - a maior parte dos franchisadores dão toda a orientação para a elaboração de uma campanha de inauguração da unidade/loja e ainda "emprestam" alguns dos seus funcionários durante os primeiros dias de actividade.

**Após a abertura da Loja** - são os chamados serviços contínuos que incluem entre outros a assessoria empresarial, controlo de qualidade, pesquisa e desenvolvimento de produtos, negociação com fornecedores, gestão do fundo de publicidade/promoção ...

## **PASSO 2 - PRINCÍPIOS ORIENTADORES**

**2.1** - O franchisado é iniciador de uma rede de Franchise, constituída por si e pelos seus franchisados Individuais, cuja perenidade é assegurada pelo franchisador.

**2.2** - O franchisador deverá:

- a) ter concebido e explorado com sucesso um conceito, durante um período de tempo razoável e ter explorado no mínimo uma unidade piloto antes do lançamento da rede.
- b) ser o titular dos direitos relativos aos sinais aglutinadores da clientela: insígnia, marca e outros sinais distintivos.
- c) providenciar formação inicial dos seus franchiseados e contínua assistência comercial e/ou técnica durante a vigência do contrato.

### 2.3- O franchiseado deverá:

- a) congregar os seus melhores esforços para o desenvolvimento da rede de Franchise e para a conservação da identidade e reputação comuns da rede.
- b) fornecer ao franchisador os dados de funcionamento verificáveis a fim de facilitar a determinação da *performance* e dos *ratios* financeiros indispensáveis a um eficaz controlo da gestão. O franchiseado permitirá ao franchisador e/ou aos seus representantes, o acesso, em qualquer momento, ao seu estabelecimento ou escritórios e à sua contabilidade, a horas razoáveis.
- c) não divulgar a terceiros o saber-fazer transmitido pelo franchisador, durante ou após a cessação do contrato.

### 2.4 - Ambas as partes devem respeitar, de forma contínua, as seguintes obrigações:

- a) agir com lealdade e equidade nas suas relações mútuas. O franchisador deve informar por escrito aos seus franchiseados qualquer violação contratual e, quando justificado, conceder um período de tempo razoável para o franchiseado reparar a sua falta.
- b) resolver os conflitos e litígios com lealdade e boa fé, através da comunicação e negociação directas.

## PASSO 3 – AUTO-ANÁLISE

### *Está preparado para ser empresário?*

Apesar do franchising permitir ao franchiseado iniciar um negócio com menos riscos e com uma série de vantagens, nem todas as pessoas se adaptam às exigências do sistema.

Comece por auto-analisar se está disposto a correr os riscos e a assumir as responsabilidades inerentes à actuação de um empresário. Prepare-se para dizer “adeus” a chefes e horários, mas também a perder a segurança de uma remuneração fixa ao fim do mês. Pese bem se efectivamente está preparado para:

- Não ter remuneração fixa assegurada;
- Arriscar a economia da família;
- Trabalhar muito;

- Abdicar de planos e de investimentos.

### ***Estou preparado para ter um negócio próprio ?***

Ser franchisado significa ter um negócio próprio o que traz inúmeras implicações :

- todo o negócio envolve riscos que podem pôr em jogo as suas economias.
- como empresário terá que trabalhar muito, em geral várias horas a mais do que num emprego por conta de outrém e, muitas vezes durante sábados, domingos e feriados.
- é fundamental ter o apoio da família.

### ***Será que o meu perfil pessoal se adapta ao franchising ?***

Se está a estudar a hipótese de se tornar franchisado, antes de avançar na selecção de marcas e conceitos que considera aliciantes, faça uma auto-análise de modo a perceber se o “papel de franchisado” é aquele que deseja para a sua vida de empresário. Para tal, conheça de antemão as vantagens e desvantagens deste sistema de negócio.

- Principais vantagens;
- Possibilidade de abrir um negócio sem que para isso tenha de possuir experiência empresarial ou no sector;
- Possibilidade de utilizar técnicas empresariais testadas e bem sucedidas;
- Mais valia de usar uma marca reconhecida pelos consumidores;
- Facilidade na compra ou aluguer de um espaço quando existe uma grande marca por trás;
- Escolher o espaço certo, tanto em termos de área como de localização;
- Contar com o apoio de uma equipa especializada;
- Formação inicial e contínua;
- Acções de comunicação a nível nacional e local;
- Preços competitivos graças às economias de escala;
- Variedade na oferta;
- Apoio técnico e administrativo;
- Perda de independência;
- Limites de actuação;
- Possibilidade de fracasso;
- O sucesso é partilhado por toda a rede;
- Choque de interesses;

- Pagamento de *royalties* e taxa de publicidade, caso o franchisador cobre este tipo de encargos.

## **PASSO 4 – INFORME-SE**

É fundamental recolher o máximo de informação sobre o o modelo empresarial que transformou pequenos negócios em verdadeiras multinacionais.

- Procure informação sobre o sector e as oportunidades de franchising em revistas especializadas (caso da *Negócios & Franchising*), directórios e feiras nacionais e internacionais.
- As associações e consultores de franchising podem igualmente revelar-se uma excelente fonte de informação. Não deixe de contactar a APF – Associação Portuguesa da Franchise ou a IFA – Associação Internacional de franchising e de consultar a área de Fornecedores deste site.
- Consulte o Instituto de Informação em franchising, empresa líder na orientação e informação em franchising em Portugal, responsável por alguns dos principais projectos do mercado nesta área, tais como a Expofranchise, o Franchise Show, os cursos “Iniciar um Negócio em franchising” e “Como Tornar-se franchisador”, a edição do Directório de Oportunidades de franchising ou a publicação da revista *Negócios & Franchising*.
- Indispensável é também a visita a outros sites. Visite algumas das páginas sugeridas na área de sites do infofranchising.pt.

## **PASSO 5 - SELECÇÃO INICIAL DE OPORTUNIDADES**

O passo seguinte consiste em, dentro das dezenas de oportunidades existentes no mercado, seleccionar aquelas com maior interesse e potencial para passar a uma análise mais profunda.

O instrumento básico para esta pré-selecção é exactamente o Directório de Oportunidades em Franchising. Aqui estão reunidas as principais ofertas do mercado de franchising o que permite uma rápida comparação entre as propostas. Caso a ficha de alguma empresa que tenha interesse não esteja no Directório consulte o IF, pois a base de dados está em constante actualização ao longo do ano.

É fácil concluir, que terá de limitar o leque de opções. Faça-o respondendo honestamente a algumas condicionantes pessoais e financeiras.

### **Disponibilidade pessoal**

- Pretende dedicar-se ou não a tempo inteiro ao negócio;

- A sua família apoia a sua decisão e está preparada para o arranque do seu negócio, quer do ponto de vista da disponibilidade de tempo, quer do ponto de vista financeiro.
- Capacidade empresarial - independentemente de gostar de comércio ou do sector dos serviços, tenha presente que alguns negócios exigem:
  - Dedicção exclusiva;
  - Trabalho duro;
  - Gestão de equipas e relações com o público;
  - Escolha dos sectores que realmente lhe interessam.

### **Capacidade financeira**

- Evite o excessivo endividamento. É aconselhável que tenha pelo menos 30% a 50% do capital necessário para o investimento inicial;
- Muitos dos negócios exigem a abertura de uma loja. Os investimentos podem ser bastante elevados, sobretudo se o tipo de negócio implicar uma boa localização. Tenha presente que os valores de investimento avançados em publicações especializadas como directórios ou revistas não incluem o custo do espaço;
- Seleccione as marcas para as quais tem capacidade de investimento;
- Verifique se tem algum fundo de maneio para utilizar nos primeiros tempos de actividade.

**Recorde-se que a análise de uma oportunidade consome tempo. Por isso, para conseguir aprofundar a informação e tomar uma decisão consciente é essencial que se limite a um número restrito de conceitos.**

### ***Crítérios para limitar a selecção.***

- escolha o(s) sector(es) com que realmente se identifica e que as suas características pessoais sejam compatíveis .
- lembre-se das exigências especiais de cada tipo de negócio quanto a carga de trabalho, horários e aptidões técnicas necessárias e, escolha aqueles que se adaptam ao seu ritmo de vida e obrigações familiares.
- faça um levantamento do capital próprio que dispõe. Considere por segurança um máximo de 50% de financiamento para o negócio.
- seleccione dentro do grupo de empresas escolhidas, nos tópicos anteriores, apenas aquelas que estejam dentro do seu limite de investimento.

## **PASSO 6 -AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS**

Apesar de esta ser a etapa mais difícil e mais importante vamos limitar-nos a destacar alguns pontos fundamentais.

Naturalmente os tópicos abaixo servem apenas de check-list. É preciso ter sensibilidade para saber a altura certa de fazer as perguntas. O processo de selecção é uma espécie de namoro, onde tanto franchisador como franchisado terão oportunidade de se conhecerem melhor.

### ***Informações gerais a obter sobre a empresa.***

- Histórico da empresa, curriculum dos sócios e a actual estrutura física e humana.
- Se for internacional peça os dados da empresa no exterior e o contacto da "casa-mãe".
- Evolução das lojas próprias e franchisadas.
- Estratégia futura e planos de crescimento e divisão dos territórios.
- Numa fase avançada poderá inclusive pedir referências bancárias e contactos de fornecedores. Este é um procedimento pouco usado, mas essencial.
- Otenha mais informações em empresas e entidades externas tais como o próprio IF, a Associação Portuguesa da Franchise (APF), associações sectoriais, empresas de informação comercial, bancos...

### ***Serviços***

Como referido anteriormente os serviços prestados pelo franchisador são a essência do franchising moderno.

São eles quem garante a absorção da fórmula de sucesso desenvolvida pelo franchisador.

- faça uma lista detalhada de cada um dos serviços que o franchisador disponibiliza antes, durante e após a abertura da loja;
- de importância fundamental é a formação inicial, apoio na instalação da loja, manuais e o acompanhamento empresarial;
- não se esqueça de perguntar quais os serviços incluídos no direito de entrada e nos *royalties*/taxa administrativa e quais devem ser pagos à parte;
- conheça as pessoas que estão directamente ligadas ao apoio a rede franchisada.

### ***Aspectos Financeiros***

Só este ponto seria suficiente para gerar um livro completo. Resumidamente, o conselho mais importante a ser passado é nunca confiar plenamente nos dados fornecidos pelo franchisador. Faça

as suas próprias contas e sempre que possível confira com os actuais franchisados a veracidade dos números apresentados. Alguns pontos a não esquecer:

- política da empresa e valores para as seguintes taxas: direito de entrada, *royalties*/taxa administrativa, taxa de marketing/publicidade;
- descrição detalhada do investimento. Confirme com algum franchisado se não falta nada;
- estimativa de receitas de vários padrões diferentes de loja baseada em dados reais;
- lista de todos os custos de uma loja e explicação de como variam com a actividade;
- custo dos produtos e serviços e margem geral de comercialização;
- com todos estes elementos desenvolva uma simulação de resultados;
- peça auxílio a algum amigo ou de preferência a um contabilista, economista ou consultor para analisar as fórmulas financeiras.

### ***Aspectos Operacionais***

- quem fornece a mercadoria e em que condições;
- quem faz a distribuição e quem suporta esse custo;
- como é feito o controlo de qualidade sobre as unidades da rede;
- qual a zona de exclusividade territorial e como está protegida.

## **PASSO 7 - CONTACTO COM FRANCHISADOS**

Esta é talvez a etapa mais importante do processo. Afinal ninguém melhor do que os actuais franchisados para julgar a competência do franchisador. Apesar disto, apenas um número ínfimo de candidatos realiza esta pesquisa.

Lembre-se que alguns franchisados podem mostrar-se relutantes em falar. Seja sempre transparente e explique as suas intenções.

- Peça uma lista completa dos actuais franchisados.
- Peça o contacto de franchisados que se desligaram da rede.



## PASSO 8 - CONTRATO

### *Negociação e análise do contrato*

O Contrato de franchise é a peça final que deve espelhar com exactidão a relação franchisado-franchisador. Entretanto, é geralmente um documento extenso, com vocabulário às vezes pouco acessível, a quem não está habituado, e repleto de detalhes.

Antes de assinar um documento que irá transformar a sua vida profissional e pessoal nos próximos anos, tenha em conta alguns pontos e sobretudo não hesite em consultar um advogado especializado em franchising. Só um especialista pode fazer uma avaliação rigorosa e ajudá-lo nas negociações, pois é comum os contratos incluírem uma série de cláusulas negociáveis.

- Antes de tudo, os contratos devem ter um equilíbrio mínimo para ambas as partes. Esta regra básica, não deve ser esquecida em nenhum momento da análise das condições apresentadas pelo franchisador. Portanto, tenha especial atenção a contratos que só conferem direitos ao franchisador;
- As partes têm de estar devidamente identificadas;
- Tudo o que foi acordado e prometido por ambas as partes tem de estar reflectido no contrato;
- Verifique se a zona de exclusividade que irá explorar está devidamente identificada no contrato;
- Analise as condições de rescisão do contrato;
- Por último, não hesite em esclarecer detalhadamente qualquer cláusula vaga ou pouco clara, exigindo que este esclarecimento seja devidamente registado de forma escrita.

O contrato de franchise deve definir sem ambiguidades as respectivas obrigações e responsabilidades das partes, bem como todas as outras cláusulas materiais da sua colaboração.

#### **- Os pontos essenciais mínimos do contrato são:**

- Os direitos do franchisador;
- Os direitos do franchisado;
- Os bens e/ou serviços prestados ao franchisado;
- As obrigações do franchisador;
- As obrigações do franchisado;
- As condições financeiras para o franchisado;
- A duração do contrato, deve ser fixada de forma a permitir ao franchisado a amortização dos seus investimentos iniciais específicos de franchise;
- As condições de renovação do contrato, se existirem;
- As condições em que poderão ocorrer a cessão ou transmissão dos direitos decorrentes do

contrato e as condições de exercício do direito de preferência pelo franchisador;

- As condições de utilização pelo franchisado dos sinais aglutinadores de clientela pertencentes ao franchisador: insígnia, marca, marca do serviço, logo ou qualquer outro sinal distintivo;
- O direito do franchisador de fazer evoluir o seu conceito de franchise adoptando novos métodos;
- As cláusulas de resolução do contrato;
- As cláusulas prevendo a recuperação pelo franchisador de todos os elementos corpóreos ou incorpóreos que lhe pertençam em caso de cessação do contrato antes do seu termo.

### ***Até que ponto o contrato é negociável?***

Já lá vai o tempo em que os contratos de franchising eram assinados, depois de uma rápida leitura prévia, à mesa das negociações. Hoje em dia, os franchisados têm oportunidade de estudar cláusula a cláusula. E de se informarem atempadamente sobre o que é ou não negociável.

Ao contrário do que acontece em certos países da Europa, como na Espanha e França, em Portugal o contrato de franchising é um contrato atípico, o que significa que não existe qualquer lei específica que regule ou discipline o seu regime jurídico.

O princípio de liberdade contratual, consagrado no Código Civil português, determina que as partes têm a faculdade de fixar livremente o conteúdo dos contratos, de celebrar contratos não previstos na lei, de incluir nos contratos as cláusulas que entenderem e até de reunir num mesmo contrato regras de dois ou mais contratos, desde que o façam dentro dos limites da lei.

### ***Cada caso é um caso***

Os juristas que habitualmente trabalham esta área são unânimes em defender que a estrutura interna de um contrato de franchising deverá ser sempre pensada em função de cada caso concreto. É um erro cair na tentação de adoptar minutas ou modelos contratuais pré-elaborados. "Se as pessoas não entenderem isto dessa forma, então é porque não entendem o espírito do franchising", afirmam Paula Mendes e Rita Prates, advogadas associadas da sociedade Abreu, Cardigos & Associados. "É necessário um conhecimento muito profundo de cada negócio para se poder fazer um contrato correcto", adiantam.

Já dentro de uma rede, "é aconselhável haver apenas um contrato único", indicam as mesmas juristas. "Para além de ser mais fácil para o franchisador controlar 30 contratos, todos, feitos nos mesmos moldes, iria gerar grande confusão ter 30 franchisados a pagar, por exemplo, valores de *royalties* diferentes", justificam.

### ***O razoável como limite***

Exactamente, que é que pode ser negociado num contrato de franchising? Muita coisa, defendem os especialistas. "Há, obviamente, pontos que são mais difíceis do que outros, mas quando as questões são razoáveis, digo, por experiência, que os franchisadores tendem a aceitar as propostas apresentadas", refere Paula Mendes.

Então, o que é que se entende por "razoável"? Os exemplos são vários. Um dos aspectos em que é comum os franchisadores levantarem entraves prende-se com a questão da cessão e doação dos direitos.

Num franchising, ao contrário do que sucede com outro tipo de negócios, não é, por regra, possível em caso de doença ou de morte transmitir aos herdeiros ou vender a terceiros a participação numa marca. Isto porque os contratos de franchising são celebrados *intuitu personae*, ou seja, o franchisador concede o franchising em atenção às características pessoais, empresariais, económicas e morais da pessoa do franchisado.

Mas um franchisado informado pode, com relativa facilidade, tentar contornar este aspecto "exigindo, por hipótese, que, caso venha a falecer, os seus herdeiros recolham algum benefício, negociando um valor mínimo pelo qual o franchising possa ser vendido, até ao próprio franchisador", indicam Paula Mendes e Rita Prates.

Outro caso possível passa pela negociação dos valores do franchising, aliás um dos pontos que praticamente todos os franchisados tentam regatear (ver "Top 5 das exigências"). É quase impossível que um franchisador aceite, por exemplo, negociar em absoluto o valor dos *royalties*. "Mas já se o franchisado sugerir um valor mais baixo para os primeiros seis meses ou mesmo uma isenção para esse período inicial, há casos em que é possível ter sucesso."

### ***Mais concorrência, maior flexibilidade***

O aumento da concorrência, com a entrada de um número crescente de marcas no mercado, foi um dos factores que veio contribuir para o aumento da flexibilidade negocial por parte dos franchisadores. Paula Mendes ainda se recorda de quando, "há uns anos, os franchisadores chegavam ao cúmulo de apresentar contratos perfeitamente leoninos com um capítulo dedicado aos 'direitos do franchisador e outro às obrigações do franchisado'".

Do lado dos franchisados, o nível de informação pode revelar-se fundamental na condução de uma negociação bem-sucedida. "Costumo mesmo dizer que um contrato é tanto mais negociável quanto maior conhecimento o franchisado tem daquilo que é o franchising", adianta a jurista (ver "Cinco dicas fundamentais").

Contrariando a ideia de que os franchisadores preferem seleccionar franchisados que não percebam muito do universo do franchising, Paula Mendes e Rita Prates asseguram que no Brasil há inclusivamente redes que impõem como condição de adesão a frequência de cursos da especialidade. "É que assim torna-se muito mais fácil negociar", explicam.

### ***Não se intimide***

Quem olha pela primeira vez para um contrato de franchising não deixa de sentir uma certa apreensão. "Para um leigo, este tipo de contrato pode, de facto, parecer assustador", reconhece Paula Mendes. O segredo está em não se deixar intimidar.

Hoje em dia, é comum os franchisados terem acesso ao contrato com muito mais antecedência do que sucedia há uns anos. "Havia marcas que entregavam aos franchisados contratos volumosos, cheios de anexos, e lhes sugeriam que lessem e assinassem na própria altura", recorda a jurista.

Actualmente, a ética e a deontologia falam mais alto e os franchisados dispõem de todo o tempo necessário para ler e reler as minutas propostas pelo franchisador. Em certos casos, é aconselhável recorrer aos serviços de um advogado que trabalhe esta área. Quem melhor do que um especialista

para indicar no concreto o que pode ou não - e como - exigir do franchisador?

## **PASSO 9 - CONTRATO DE FRANCHISING E OBRIGAÇÃO DE NÃO-CONCORRÊNCIA**

### ***Contrato de franchising: noção***

O contrato de franchising é aquele pelo qual uma pessoa (o franchisador) se obriga a suportar o uso dos seus sinais distintivos de empresa (por exemplo, a marca) por outra (o franchisado), a comunicar-lhe o seu "saber fazer" empresarial e a prestar-lhe a respectiva assistência técnica, vinculando-se esta (o franchisado), mediante o controlo daquela (o franchisador), a usar aqueles sinais e, assim, a exercer a actividade empresarial nos termos do conceito recebido sem prejuízo da sua independência.

### ***Contrato de franchising: elementos essenciais***

Da noção de contrato de franchising proposta se retiram todos os seus elementos essenciais, isto é, aqueles direitos e obrigações que não podem deixar de existir sob pena de descaracterizar o contrato. São eles:

- A obrigação de o franchisador suportar o uso dos seus sinais distintivos de empresa pelo franchisado;
- A obrigação de o franchisador comunicar o seu "saber fazer" empresarial ao franchisado;
- A obrigação de o franchisador prestar assistência técnica empresarial ao franchisado;
- A obrigação de o franchisado exercer uma actividade comercial fazendo uso dos sinais distintivos do franchisador;
- A obrigação de o franchisado exercer uma actividade comercial de acordo com o conceito empresarial do franchisador;
- A obrigação de o franchisado exercer uma actividade comercial mediante o controlo do franchisador;
- A independência jurídica e económica das partes.

### ***Contrato de franchising: obrigação de não-concorrência***

A identificação dos elementos essenciais do contrato de franchising supra-referidos não significa de modo algum que as partes não possam estabelecer no contrato outros direitos e obrigações. Na verdade, à luz do princípio geral da liberdade contratual, acolhido na lei portuguesa e nos demais ordenamentos jurídicos da União Europeia, as partes contratantes têm a faculdade de, dentro dos limites daqueles, fixar livremente o conteúdo dos contratos e incluir nestes as cláusulas que lhes aprouver.

A obrigação de não-concorrência não é um elemento essencial nos contratos de franchising. Podem existir -e existem efectivamente- vários contratos em vigor que não estabelecem qualquer obrigação de não-concorrência. Porém, também é verdade que a grande maioria dos contratos de franchising contém obrigações deste tipo.

### ***Obrigação de não-concorrência: noção***

A obrigação de não-concorrência comporta este duplo sentido:

- 1.º) Um dos sentidos da obrigação de não-concorrência traduz-se na imposição directa ou indirecta que obrigue o franchisado a não fabricar, adquirir, vender ou revender bens ou serviços que entrem em concorrência com os bens ou serviços da actividade franchisada;
- 2.º) O outro sentido da obrigação de não-concorrência traduz-se na imposição directa ou indirecta que obrigue o franchisado a adquirir ao franchisador -ou a uma empresa por este designada- mais de 80% das suas compras totais, no que se refere aos bens ou serviços utilizados no exercício da actividade franchisada.

## **PASSO 10 - FINANCIAMENTO**

Se tudo parece encaminhar para a assinatura do contrato com o franchisador não se esqueça de antes elaborar um plano financeiro e apresentá-lo ao banco.

Não são raros os casos de franchisados que assinam contratos, pagam taxas e depois não conseguem obter o financiamento necessário.

Há múltiplas formas de financiar um negócio. Mas lembre-se sempre quanto mais recorrer a terceiros maior será o seu custo financeiro e conseqüentemente o seu volume mínimo de negócio (ponto de equilíbrio). A prática tem demonstrado que entrar num negócio de franchising com menos de 35% do capital é extremamente arriscado. O ideal é ter pelo menos 60% do total do investimento.

## **PASSO 11 - O LOCAL**

Caso ainda não tenha o local para exercer a actividade aconselha-se a procurá-lo antes da assinatura de qualquer contrato. Excepção feita no caso de redes que tratam da escolha e indicação do local.

Em muitos grandes centros é extremamente difícil encontrar lojas comerciais com as características exigidas pelo franchisador ou pelo menos a um preço não proibitivo. Esta pesquisa anterior evita que se incorra no erro de se comprometer com um franchisador e depois descobrir que o custo da loja significa um aumento do investimento de duas ou até três vezes o estimado.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

- Nunca tome decisão precipitada e desconfie de franchisadores que pressionam.
- Peça um parecer ou conselho a várias pessoas e especialistas.
- Prepare-se para muito trabalho.

## **ONDE ESTÃO OS SEUS FUTUROS CLIENTES?**

A população residente em Portugal cresceu cerca de 5% entre 1991 e 2001. Esta é a principal conclusão do Recenseamento Geral da População e da Habitação - o Censos 2001 - cujos resultados provisórios foram publicados no início do ano.

Na última década, a população residente no nosso país chegou a 10 milhões de habitantes, 51,72% deles do sexo feminino. Este é, sem dúvida, um dado importante. No entanto, diz muito pouco sobre a evolução da população, não reflecte as alterações, mais ou menos profundas que ocorreram. Muito mais decisivo para qualquer empresa é saber quem são e onde estão os residentes no nosso país, ou seja, quem são e onde estão os seus potenciais clientes.

Ao nível da distribuição da população no território, manteve-se a tendência, cada vez mais óbvia, de concentração junto à orla costeira. "Existe uma acumulação crescente na faixa litoral, de Norte a Sul", refere Fernando Casimiro, director do Departamento de Estatísticas Censitárias e da População do INE - Instituto Nacional de Estatística.

Continua a haver uma fuga do Interior e um aumento substancial do número de pessoas que residem no Litoral, nomeadamente nas áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto. No entanto, e como também se refere com frequência, os centros históricos das duas maiores cidades do país possuem uma população que está a decrescer fortemente.

O Porto viu a sua população residente descer em quase 40 mil pessoas, representando 13,07% em dez anos, enquanto Lisboa perdeu mais de 106 mil residentes, o que representa uma quebra de 16%. Em contrapartida, entre os concelhos que mais cresceram em valores absolutos encontram-se Vila Nova de Gaia, com mais 40 mil pessoas e, sobretudo, Sintra, com mais 102 mil residentes numa década. Ou seja, em cada mês algo como 850 pessoas estabeleceram a sua residência neste concelho. Se os números podem impressionar, a tendência, essa, é a que se tem verificado desde há muitas décadas.

Assim, é claro que, numa primeira aproximação, é aqui que um novo negócio tem mais hipóteses de captar mais clientes.

Refira-se ainda o crescimento exponencial da população residente no Algarve. Esta região foi, aliás, segundo os resultados provisórios, a região que mais cresceu em todo o país: 15,8%, isto apesar de alguns concelhos evidenciarem descidas populacionais importantes, em termos relativos, tais como Alcoutim e Vila do Bispo. Por outro lado, os concelhos que mais cresceram, e a níveis muito elevados, foram Albufeira (mais de 50% de crescimento, o concelho que mais cresceu em todo o país), São Brás de Alportel (33,3%), Loulé (27%) e Vila Real de Santo António (24,7%).

## **CIDADES RENASCEM**

Mas há factores novos a realçar. Uma série de cidades de dimensão média, longe do Litoral, estão a ganhar população ao longo desta última década. Ao nível nacional, é importante notar que houve concelhos, longe da costa, que cresceram entre 10,5% e 21,6%. Foram os da Guarda, Viseu, e os concelhos limítrofes de Coimbra. De referir ainda outros crescimentos, ainda que menos acentuados, no Interior: Bragança, Mirandela, Chaves, Vila Real, Castelo Branco, Évora, entre outros. Hoje, a população já não faz necessariamente um percurso Interior-Litoral puro, ou seja, com o Litoral sempre a crescer e o Interior sempre a diminuir.

O que se verifica é que há, em toda a faixa interior, um conjunto de concelhos que capitalizam população. Assim, existem cidades no Interior do país que estão a crescer, que demonstram ter uma certa atractibilidade. Como se explica este fenómeno? Fernando Casimiro indica algumas razões: "Isto tem a ver com o facto de haver, hoje, nas aglomerações de média dimensão, já disponíveis, um conjunto de estruturas que contribuem significativamente para melhorar a vida das populações: centros de saúde, escolas, hospitais, equipamentos de lazer e comerciais." Por outro lado, o facto de existirem cada vez mais estabelecimentos de ensino superior numa multiplicidade de cidades é um factor determinante na fixação da população.

As zonas onde existe ensino superior, seja ele público ou privado, tenderão, por um lado, a ter uma população mais jovem e, por outro, a manter pelo menos parte dessa população. Pode ser acertado apostar num destes concelhos para investir num pequeno negócio, sujeito, obviamente, a uma análise mais aprofundada.

O facto de estarmos a caminhar para uma economia de serviços e a facilidade crescente nas comunicações também são razões de peso para esta tendência. O director do Departamento de Estatísticas Censitárias e da População do INE afirma: "Uma das condições fundamentais para que as populações se fixem em determinado local do Interior é ganharem a percepção que, pelo facto de aí residirem, nada lhes vai faltar." E, além disso, têm a vantagem de ter uma vida diária muito menos agressiva.

Assim, faz cada vez mais sentido colocar empresas - de serviços e comércio mas não só - em certas localidades do Interior do país. Isto não tanto pelo número de pessoas que aí reside, mas sobretudo porque, se a tendência se mantiver, é provável que vá crescendo.

## **ESTAMOS A FICAR VELHOS...**

Fernando Casimiro alerta: "O que sucede é que, em Portugal, a população está a envelhecer a olhos vistos." De facto, um factor determinante na população residente em Portugal é que ela está mais velha. O relatório afirma mesmo que "[u]m dos aspectos mais marcantes da evolução demográfica recente é, sem dúvida, o envelhecimento da população a um ritmo bastante forte".

Pela primeira vez na nossa história, a proporção de cidadãos idosos (ou seja, com 65 ou mais anos) ultrapassou a dos jovens (dos 0 aos 14 anos, inclusive), com, respectivamente, 16,4% e 16%. Refira-se ainda que 53,3% da população residente em Portugal em 2001 tinham de 25 a 64 anos e 14,3% tinham uma idade compreendida entre 15 e 24 anos.

Aqui também se verificam algumas assimetrias regionais que é bom ter em conta. Exceptuando as ilhas, que são, de longe, as regiões onde a população é proporcionalmente mais nova, o Norte do país é mais jovem, enquanto o Alentejo é mais velho.

Não é nada que espante particularmente. Mas é um dado a considerar se se quiser abrir um negócio.

Há sítios, definitivamente, onde uma empresa de serviços para a terceira idade faz muito mais sentido do que uma creche ou uma discoteca. E o que é importante é compreender que a situação, em princípio, só se vai acentuar.

Este fenómeno é indissociável dos crescimentos e decréscimos referidos anteriormente. Fernando Casimiro explica que, se um concelho tem uma população mais envelhecida, para perder população daqui a dez anos não precisa que saia de lá ninguém. Enquanto uma zona que tem uma população mais jovem, para ganhar população em dez anos também não precisa de receber muita gente. "Uma população jovem tem tendência a multiplicar-se, enquanto uma população envelhecida tem tendência a reduzir."

## **A IMPLOÇÃO DAS FAMÍLIAS**

Em relação às famílias, o facto mais significativo é a diminuição do número médio de pessoas por família. De 3,4 pessoas por família em 1981, passou para 3,1 em 1991 e é agora (em 2001) de 2,8. Vários são os factores que levaram a esta diminuição do tamanho das famílias, mas o mais importante, para o director do Departamento de Estatísticas Censitárias e da População do INE, é, sem sombra de dúvida, a explosão que se verificou no parque habitacional no nosso país. Um crescimento que foi de nada menos do que 20,6%.

A dimensão média familiar tem muito a ver com o acesso à habitação. Se este for restritivo, a dimensão média da família tende a permanecer em valores muito elevados. À medida que o acesso se torna menos restritivo, o número de pessoas por família também tende a reduzir-se. Agora, já só moram juntos aqueles que têm boas razões para o fazer, ou seja, já são poucos aqueles que são obrigados a morar juntamente com outros por não ter casa disponível.

Fernando Casimiro dá dois exemplos: os filhos que se casam já não são obrigados a morar na casa dos pais, o que acontecia na década de 80, e os casais desavindos também já não têm de morar na mesma casa, por falta de alternativas.

Recorde-se, a este propósito, os indicadores do Banco de Portugal, que mostram como o crédito à habitação representa algo como quatro quintos do crédito total concedido aos particulares em Portugal.

É claro que isto está intimamente ligado ao facto de as taxas de juro terem descido muito, devido ao processo da entrada de Portugal no Euro. Apesar de este estudo não o indicar - até porque não é essa a sua função -, parece haver também alguns factores sociológicos a ter em conta.

Um outro aspecto que também leva a dimensão familiar a cair é o facto de haver uma população envelhecida e uma esperança de vida que está a crescer. Aumenta, assim, a quantidade de pessoas idosas que vivem sozinhas.

Acrescente-se igualmente o facto de os casais, hoje em dia, terem menos filhos do que há uma e, sobretudo, duas décadas atrás. A este propósito, note-se o indicador seguinte: as famílias com cinco ou mais pessoas passaram de 25% do total há 20 anos atrás para 20% em 1991 e actualmente não representam mais do que 11,4% de todas as famílias residentes no país.

Ligado a esta realidade está, mais uma vez, o aumento de alojamentos, que cresceu em flecha. Com o alojamento, surge uma série de necessidades que podem ser satisfeitas com a oferta de produtos e serviços. Um exemplo, entre muitos possíveis, é o dos electrodomésticos.

Enquanto uma máquina de lavar, um fogão, um frigorífico ou uma televisão servia - e chegava -



para cinco ou seis pessoas, hoje já só é utilizada por três ou mesmo duas. Apesar de a população ter crescido pouco, o aumento do número de famílias, associado ao crescimento dos alojamentos, leva a que o mercado de produtos e serviços para o lar aumente também. Aqui, é igualmente importante referir as zonas do país onde as famílias, em média, são mais pequenas (Interior-Centro, Alentejo e parte do Algarve) e as zonas onde ela é maior (Litoral-Norte e ilhas).

## **MAIS CASAS DE FÉRIAS**

Outro facto que salta à vista neste Censos 2001 é o aumento do número de segundas residências em Portugal. Segundo este recenseamento, actualmente, as residências de uso sazonal já representam 29% do total de alojamentos.

O seu crescimento, nesta última década, foi superior a 40%. "A segunda habitação cresceu, entre 1991 e 2001 como nunca tinha crescido", refere o director do Departamento de Estatísticas Censitárias e da População do INE. Apesar de, em termos absolutos, a localização destas residências se situar, essencialmente, nas zonas balneares, é interessante verificar que os locais onde se dá um maior crescimento (entre 68% e 165%) são, grosso modo, os mesmos onde se verificam maiores descidas da população residente.

A saber: uma faixa no Baixo Alentejo, outra no Alto Alentejo, dois concelhos no Algarve (um deles no interior) e cinco concelhos dispersos no Norte do país. Estes últimos podem provavelmente ser explicados pela população portuguesa emigrada mas que constrói ou mantém casa na sua terra natal.

Mas este aumento, ainda que com valores menos espectaculares, acontece também no resto do país. Fernando Casimiro explica: "A importância relativa, hoje em dia, dos alojamentos de uso sazonal está praticamente espalhada por todo o território. Quanto maior é o peso da população, menor é o peso dos alojamentos sazonais. Há actualmente uma quantidade significativa de pessoas que já não procura a segunda habitação encostada à orla marítima." Diminui assim a fuga para o Litoral, no que diz respeito a alojamentos de uso sazonal.

O que é importante notar é que, apesar de haver perda de população importante em alguns destes concelhos, não deixam de existirem boas oportunidades de negócio. Tudo o que tem a ver com a decoração é um exemplo. Mas não é difícil pensar noutros.

## **CONCLUSÃO**

Como se vê, não basta dar uma vista de olhos rápida pelos números globais. Uma análise mais fina dos resultados provisórios deste recenseamento geral à população e à habitação pode permitir ao investidor atento descobrir várias oportunidades de negócio em lugares insuspeitos.

Não se esqueça, ao optar por este sistema está a disponibilizar ao franchisador o seu dinheiro, o seu tempo, a sua capacidade de trabalho e a sua vontade de vencer. Portanto, não se coloque numa posição subalterna e debata todas as questões que considera relevantes para a sua decisão.

Pese ainda que esta deve ser uma opção estudada e não tomada por impulso, que pode trazer benefícios, mas também riscos tanto para si como para toda a sua família.

Reforçamos a importância de se informar antecipadamente. A participação no curso "Iniciar um Negócio em Franchising" organizado regularmente pelo IIF, pode constituir um passo importante para ajudá-lo naquela que certamente será uma nova etapa da sua vida

## ***CINCO DICAS FUNDAMENTAIS***

Prepara-se para negociar um contrato de franchising? Saiba exactamente o que fazer para ser bem-sucedido.

- **Entre com o pé direito** - O mesmo será dizer, informe-se, informe-se, informe-se. Leia livros e revistas da especialidade, faça pesquisas na internet, assista a cursos sobre franchising e não se esqueça de estudar a concorrência. Fale inclusivamente com outros franchisados da rede a que pretende aderir, que lhe podem dar informações importantes e até indispensáveis à negociação de certos aspectos do contrato (problemas de atrasos nos fornecimentos, por exemplo). Só com informação poderá saber o que é normal ou razoável no franchising.
- **Coloque as perguntas certas** - Tente obter a informação que pretende mas lembre-se de que está num processo de selecção. É mais através das perguntas do que das respostas que o franchisador faz a sua análise.
- **Seja razoável** - Aposte nos pontos que para si são críticos. Não tente negociar o inegociável, nem exija coisas absolutamente disparatadas, como mudar a cor das paredes ou comercializar na loja as peças de cerâmica de uma prima afastada. Não se esqueça: as suas sugestões devem ser sempre pensadas em termos de benefício de toda a rede e nunca em proveito próprio.
- **Faça intervir um terceiro na relação** - Os contratos são um campo muito técnico em que uma mera vírgula pode alterar o significado. Não tente discutir coisas para as quais não está habilitado e, acima de tudo, não entre em discussões nem extreme posições. Por incrível que pareça, há casos em que as partes tentam negociar contratos sem apoio jurídico, muitas vezes com consequências irreversíveis para a marca.
- **Ponha os advogados a falar** - Numa fase mais avançada, afaste-se da negociação e ponha os advogados a discutir entre si. A negociação contratual pode desgastar a relação entre franchisador e franchisado, antes mesmo de esta ter início. Já que está a pagar, ponha o advogado a dar a cara.

## ***TOP 5 DAS EXIGÊNCIAS***

***Há certos pontos que todos os franchisados tentam negociar***

**Os mais comuns:**

- **Os aspectos financeiros**

É raro o franchisado que não tenta negociar royalties, direitos de entrada, taxas de publicidade. Tanto ao nível dos valores como das próprias formas de pagamento. Em regra, não são um ponto em que o franchisador ceda com facilidade. Admite-se, porém, a

possibilidade, para um franchisado que pretenda abrir seis unidades, de prever no contrato valores de direito de entrada menores a partir da segunda abertura. Ao conduzir este tipo de negociação, o franchisado deve manter-se atento à reacção do franchisador. E desconfiar caso sinta demasiada flexibilidade.

- **O território de exclusividade**

É um ponto onde habitualmente há margem para negociar.

- **A garantia bancária**

No caso dos franchisings que trabalham com fornecimentos, é de regra ser exigida uma garantia bancária ao franchisado. A maior parte tenta contornar essa obrigatoriedade, propondo alterações ao seu valor ou mesma outras formas de garantia, caso da caução. Costuma haver abertura por parte dos franchisadores a este tipo de sugestões.

- **A cessão e transmissão de direitos**

(Ver exemplo no texto principal.)

- **A salvaguarda de posições em termos de continuidade**

O novo regulamento comunitário de franchising impõe algumas restrições que tornam complicado aos franchisadores assinarem contratos por mais de cinco anos. Há negócios em que um prazo tão curto mal dá para recuperar o investimento e começar a fazer dinheiro. É, por isso, compreensível a apreensão de certos franchisados e a sua tentativa de negociar este aspecto em concreto. Trata-se de um dos pontos onde o apoio jurídico se pode revelar fundamental. Acredite que há formas legais de assegurar a continuidade do franchisado à frente do negócio.

- **O acesso ao "segredo" do negócio**

É frequente os franchisados exigirem, mesmo antes da assinatura do contrato, conhecer aspectos confidenciais do negócio. Apesar de legítimo, este é um desejo que raramente os franchisadores acedem a satisfazer. Muitas vezes, a forma encontrada passa pela assinatura de um pré-contrato, em que o franchisado se obriga ao sigilo.

## ***GLOSSÁRIO***

### ***OS TERMOS MAIS UTILIZADOS EM FRANCHISING***

Franchising (business format franchise) - forma de fazer negócio em parceria na qual uma empresa com sucesso comprovado concede a terceiros o direito de explorar os seus produtos e serviços, de usar marca comercial e ainda de implementar os seus métodos de gestão, recebendo contrapartidas financeiras. A empresa-mãe é chamada de franchisadora, e a empresa que recebe os direitos, de franchisada. A relação entre as duas empresas é traduzida no contrato de franchising.

**franchisador** - empresa que concede os direitos de utilização da marca e transfere todo o seu know-how para terceiros.

**franchisado** - uma pessoa ou empresa que compra o direito para a abertura de uma loja/unidade individual.

**Master franchisado** - pessoa ou empresa que compra os direitos para todo um país ou região e, além de abrir unidades próprias, pode subfranchisar certos territórios.

**Area developer** - pessoa ou empresa que compra os direitos para uma região, ou mesmo um país, e pretende explorá-la exclusivamente através de lojas próprias. Muitas empresas portuguesas, mesmo que inicialmente chamadas de master franchisadas, optaram, na verdade, por actuar no âmbito desta estratégia.

**Direito de entrada (franchise/initial fee)** - valor que se paga na altura da adesão à rede, normalmente na data da assinatura do contrato. Em parte, esta taxa cobre os custos que o franchisador teve para atrair, seleccionar e formar o candidato, bem como outros custos que terá até à abertura da loja. Além disto, o direito de entrada funciona como uma espécie de jóia paga pelas vantagens de se tornar membro de uma cadeia já estabelecida no mercado e pelo direito ao uso da marca.

**Royalties/taxa administrativa** - valor pago mensalmente, normalmente através de uma percentagem da facturação, pelo uso contínuo da marca e pelos serviços de apoio prestados pelo franchisador.

**Taxa de publicidade/promoção** - contribuição que todas as lojas fazem para um fundo comum, a ser aplicado na promoção da marca e dos produtos da cadeia, não devendo ser visto como uma fonte de lucro pelo franchisador, que deve geri-lo e justificar sempre a sua correcta utilização.

**Contrato (contrato de franchise)** - peça final que deve espelhar com exactidão a relação franchisado-franchisador. O principal conselho a ser dado é o de pedir sempre o apoio de um advogado.

## ***ENTIDADES/EMPRESAS (COM SITE) QUE PROMOVEM O FRANCHISING EM PORTUGAL***

**Instituto de Informação em Franchising**

<http://www.infofranchising.pt>

**Associação Portuguesa de Franchise**

<http://www.apfranchise.org>

**Franchising.pt**

<http://www.franchising.pt>

**ptfranchising.com**

<http://www.ptfranchising.com>

***Fonte:*** texto adaptado da revista **Negocios & Franchising** do IIF-Instituto de Informação em Franchising.