



Filipe José de Palhares Falcão Carvalho

O SISTEMA FRANCHISING COMO FORMA DE EXPANSÃO DAS EMPRESAS E RESPECTIVAS MARCAS

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Agosto de 2013



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Filipe José de Palhares Falcão Carvalho

O sistema franchising como forma de expansão das empresas e respetivas marcas

Relatório de estágio apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor Filipe Almeida

Coimbra, 2013

Resumo

O objetivo deste relatório consiste em dar a conhecer o processo de expansão de uma empresa e/ou marca através do sistema *franchising*.

Em primeiro lugar, irei fazer uma breve apresentação da empresa e das marcas que esta possui, fazendo uma descrição dos seus conceitos e modelos de negócio.

De seguida vou identificar e explicar todas as atividades por mim realizadas durante o período no qual realizei o estágio, de entre todas, destaco desde já as tarefas que realizei com o intuito de dar início a um novo negócio e a uma nova marca, as *Pastelarias Chiado*.

A última parte do relatório é referente ao estudo e desenvolvimento de uma componente teórica, relacionada com a forma como o *franchising* pode ser utilizado como forma de expansão de uma empresa e/ou marca. O estudo deste tema será então enquadrado nas políticas de *franchising* que a empresa *World For You – Mediação Imobiliária, Lda.* seguiu para as suas duas marcas, a *Lojadobras* e as *Pastelarias Chiado*. Toda a investigação teórica foi suportada por bibliografia relacionada com o tema em estudo e usei também o recurso à internet como forma de pesquisar a maior quantidade de informação possível para este estudo.

Após o término do período de estágio concluí que algumas das questões relacionadas com a forma como o *franchising* estava a ser desenvolvido e sugerido aos potenciais interessados não estavam de acordo com a capacidade e interesses económicos atuais, por isso sugeri algumas alterações que estão descritas neste mesmo relatório. Fora da temática central do *franchising* também sugeri duas ideias, uma das quais cheguei a desenvolver e outra que se encontra em estudo. A que desenvolvi prende-se com uma redução substancial dos custos mensais da empresa e deve-se à criação da base de dados de parceiros da *Lojadobras* para ser utilizada por todos os franchisados da. A segunda ideia é referente às *Pastelarias Chiado* e relaciona-se com a forma como poderíamos tentar implementar um modelo *drive-in*.

Palavras-chave: *franchising*, expansão, marca, custos.

Abstract

The main goal of this report is to raise awareness about the expansion process of a firm and/or brand through the franchising system.

First, I am going to make a brief presentation of the firm and its brands, making a description of its concepts and business models.

Then I am going to identify and explain all the activities I've performed during the internship. Among all the activities I want to stand out the ones I've performed with the aim of beginning a new business and a new brand, *Pastelarias Chiado*.

The last part of the report refers to the study and development of a theoretical component that's related with the way how the franchising can be used to expand a firm and/or brand. The study of this theme will be framed in the franchising policies followed by *World For You – Mediação Imobiliária, Lda* in its two brands, *Lojadobras* and *Pastelarias Chiado*. All the theoretical investigation was backed up by biography about the theme and I've also used the internet so I could have access to the largest amount information as possible.

After the internship I've concluded that some questions related to the way how the franchising was being developed and suggested to the potentially interested parties were not being fulfilled accordingly with the current economic interest. So, I've suggested some of the changes described in this report. Outside the central franchising theme I've also suggested two ideas, one of which I developed, while the other is being studied. The one I've developed it's related with a substantial reduction of the monthly coasts of the firm and was due to the creation of the data base for partners of *Lojadobras* and it as the aim of being used by all its franchisees. The second idea refers to *Pastelarias Chiado* and it's related with the way of how a drive-in model could be implemented.

Key words: franchising, expansion, brand, coasts.

Índice

Capítulo 1. Introdução	7
Capítulo 2. Apresentação da empresa World For You – Mediação Imobiliária, Lda.	9
2.1 A empresa	9
2.2 Enquadramento geográfico	9
2.3 Estrutura organizacional	9
2.4 Lojadobras	9
2.4.1 Conceito	9
2.4.2 Modelo de Negócio.....	10
2.5 Pastelarias Chiado	13
2.5.1 Conceito	13
2.5.2 Arte no negócio.....	13
Capítulo 3 Atividades desenvolvidas no período de realização do estágio	15
3.1 Objetivos iniciais	15
3.2 Integração	15
3.3 Introdução	16
3.4 Lojadobras	16
3.4.1 Contabilidade	16
3.4.2 Base de dados de parceiros Lojadobras	17
3.4.3 Imagem publicitária	18
3.5 Pastelarias Chiado	19
3.5.1 Introdução.....	19
3.5.2 Ponto de Produção	19
3.5.3 Nome.....	20
3.5.4 Logotipo	20
3.5.5 Orçamento de máquinas para os pontos de venda	21
3.5.6 Apresentação da Marca	22
3.5.7 Necessidades de Mercado	22
3.5.8 Oportunidades de Mercado.....	23
3.5.9 Processo	23
3.5.10 Estudo de Viabilidade	24

3.5.11	Site	24
3.5.12	Espaços Físicos	25
3.5.13	Equipamentos hoteleiros.....	26
3.5.14	Negociação marca de café	27
3.5.15	Decoração: Mesas e cadeiras	28
3.5.16	Base de dados de produtos para venda	28
3.5.17	Imagens Vetoriais e toldos da pastelaria.....	28
Capítulo 4.	Sistema Franchising: Aspectos teóricos	31
4.1	Conceitos fundamentais.....	31
4.1.1	Franchising.....	31
4.1.2	Franchisador	31
4.1.3	Franchisado.....	32
4.1.4	Contrato franchising	32
4.1.5	Rede	33
4.1.6	Investimento Inicial.....	34
4.1.7	Direitos de entrada	34
4.1.8	Taxa de Publicidade	34
4.1.9	<i>Royalties</i>	34
4.1.10	Unidade Piloto	35
4.2	O processo de expansão via franchising.....	35
4.3	Como iniciar a expansão através do sistema franchising	37
4.4	Porquê expandir em franchising.....	39
4.4.1	Vantagens	39
4.4.2	Desvantagens.....	41
4.5	A importância da marca no sistema franchising	43
4.5.1	A marca como forma de diferenciação	43
4.5.2	A marca como activo	43
4.5.3	Relação da marca com o conceito de franchising	44
Capítulo 5	O sistema franchising como forma de expansão das marcas da empresa	
	<i>World For You – Mediação Imobiliária, Lda.</i>.....	47
5.1	<i>Lojadobras</i>	47
5.1.1	Vantagens	48

5.1.2	Responsabilidade do Franchisador	48
5.1.3	Condições e Valores entre os intervenientes	49
5.2	Pastelarias Chiado	50
Capítulo 6	Análise crítica	51
6.1	Realização de uma nova base de dados	51
6.2	<i>Chi Drive</i>	52
6.3	Alterações nas modalidades franchising da <i>Lojadobras</i>	53
Capítulo 7	Conclusão	55
Bibliografia	57
Sites Consultados	59
Anexos	61

Capítulo 1. Introdução

O Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra contempla a realização de um estágio curricular que é formado por duas partes, a realização do estágio numa empresa e a realização do relatório de estágio.

A realização deste estágio é de extrema importância, uma vez que, para muitos dos estudantes, é o primeiro contacto com o mundo empresarial após cinco anos de estudo. Por outras palavras, é a oportunidade perfeita para colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico.

A entidade que me acolheu para a realização do estágio foi a *World For You – Mediação Imobiliária, Lda.* e este foi iniciado a 25 de Fevereiro de 2013 e concluído a 11 de Julho de 2013, ao longo deste período trabalhei nas mais diversas áreas.

Em relação ao relatório de estágio, este tem como principal objetivo descrever todas as atividades por mim realizadas ao longo deste estágio bem como desenvolver um estudo relacionado com uma área fundamental da organização acolhedora, com recurso aos conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico. O tema que foi escolhido por mim para ser desenvolvido neste relatório foi, “O sistema *franchising* como forma de expansão das empresas e respetivas marcas”.

A escolha do tema para a realização do estudo teórico teve como base dois fatores fundamentais. O primeiro foi facto de se tratar de um tema que se relaciona com a organização acolhedora, uma vez que uma das suas marcas, a *Lojadobras*, é uma marca apoiada na expansão via *franchising* e a outra marca as *Pastelarias Chiado* vai ser também alvo de expansão via *franchising*, o outro fator decisivo para a escolha deste tema foi que esta forma de expansão tem sido cada vez mais utilizada pelas grandes empresas.

Analisando o contexto económico atual, é perceptível que este sistema *franchising* não só é vantajoso para as empresas que procuram a expansão como também para empresários que pretendem iniciar o seu negócio, uma vez que estes ao optarem pelo *franchising* têm como principais vantagens o uso de uma marca já reconhecida no mercado

e os conhecimentos transmitidos pelo franchisador, o que faz com que esta forma de negócio tenha uma taxa de insucesso inferior à criação de um negócio de raiz.

Este relatório encontra-se dividido em seis capítulos, o primeiro capítulo é este mesmo e é a introdução. No capítulo 2 é realizada uma breve apresentação da empresa e das marcas que esta possui, fazendo referência ao modo como as duas marcas da entidade operam no mercado.

No 3º capítulo vou fazer referência a todas as atividades que desempenhei ao longo do período de estágio, descrevendo detalhadamente cada uma delas.

O 4º e o 5º capítulos estão relacionados, uma vez que no primeiro vai ser apresentado o estudo teórico desenvolvido no âmbito da temática escolhida, a do uso do *franchising* como forma de expansão, enquanto que no outro vou fazer a relação entre o estudo realizado no capítulo 4 com a forma como a entidade aplicou o procedimento de *franchising* nas suas marcas.

O 6º capítulo é referente à análise crítica, aqui vou apresentar duas ideias que na minha opinião podem melhorar o desempenho da organização, para além disso e tendo como base o estudo efetuado sobre *franchising*, vou apresentar duas novas modalidades de *franchising* aplicadas à marca *Lojadobras*, modalidades estas que têm como objetivo a redução do custo do direito de entrada de forma a contornar a crise e aumentar o número de potenciais franchisados.

Por fim, o último capítulo é onde vou fazer as conclusões finais do relatório e também apresentar quais as vantagens da realização do estágio e do relatório para a minha evolução profissional.

Capítulo 2. Apresentação da empresa *World For You – Mediação Imobiliária, Lda.*

2.1 A empresa

A *World For You – Mediação Imobiliária, Lda.* é detentora da conhecida marca nacional *Lojadobras*, a *Lojadobras* oferece um serviço de mediação de obras, serviço esse que vai ser explicado detalhadamente neste relatório. Para além da marca já referida, a organização é ainda detentora da marca *Pastelarias Chiado*, marca essa que se formou e desenvolveu já com a minha presença na organização e para a qual contribuí ativamente em todas as etapas da sua conceção e elaboração.

2.2 Enquadramento geográfico

A *World For You – Mediação Imobiliária, Lda.* localizava-se na Avenida Sá da Bandeira nº 116, na Praça da República em Coimbra. Devido a questões financeiras (renda substancialmente elevada), burocráticas (problemas com a CMC (Câmara Municipal de Coimbra) devido à impossibilidade de realizar publicidade) e logísticas (a nova localização é numa zona mais requintada) a sede da empresa localiza-se agora na Rua Brotero lote 38 loja 40 também na cidade de Coimbra.

2.3 Estrutura organizacional

Quando entrei na organização, os únicos dois trabalhadores eram os dois sócios gerentes. Com a minha entrada o número de trabalhadores aumentou para três e à data da elaboração deste relatório o número aumentou para quatro, uma vez que foi aceite na organização uma estagiária licenciada em engenharia civil.

2.4 *Lojadobras*

2.4.1 Conceito

O conceito da *Lojadobras* surgiu em 2009 e foi a primeira empresa em Portugal a fazer mediação de obras. O conceito já era conhecido em vários países mas em Portugal foi

pioneiro e isso valeu o reconhecimento público e da imprensa nacional. A ideia base de todo este conceito é proporcionar ao cliente uma solução simples e confortável para um problema cuja solução, tende, por norma a ser aborrecida e demorada.

A mediação de obras é uma atividade comercial que tem como objetivo a procura e seleção de empresas de construção e outras empresas relacionadas com este mesmo sector de forma a construir uma rede estruturada de empresas parceiras cujos trabalhos são propostos aos clientes através de uma rede de lojas estruturada.

Tal como o próprio nome indica a empresa mediadora vai servir de intermediária entre o cliente e a empresa que vai realizar a obra. É do conhecimento público que grande parte das empresas de construção e/ou prestadores de serviços relacionados, têm dificuldades em estruturarem-se comercialmente, levando a que grande parte dos clientes apresentem queixas relativamente à qualidade do serviço prestado e aos atrasos nos prazos, tanto na entrega de orçamentos como da conclusão de obras. É precisamente neste aspeto que as empresas mediadoras de obras apoiam as empresas de construção, dando o tal apoio que falta para que tudo decorra nos prazos estipulados. Como mediador, a *Lojadobras* apoia também o cliente e não só na fase inicial da orçamentação mas em todo o processo até à conclusão da obra. A *Lojadobras* apresenta os respetivos orçamentos dos seus parceiros, verifica seguros, licenças e outras questões burocráticas, analisando com o cliente as suas verdadeiras necessidades. Uma das vantagens de recorrer à *Lojadobras* é que esta apresenta sempre, no mínimo, três orçamentos, proporcionando, por isso, preços competitivos e justos ao cliente.

Com esta mediação, a *Lojadobras* ambiciona proporcionar a criação de um mercado mais fidedigno, credível e de melhor qualidade tentando, também, combater as atividades ilegais, dando prestígio ao sector de atividade.

2.4.2 Modelo de Negócio

A ideia da *Lojadobras* é disponibilizar num único espaço, a mediação dos mais variados tipos de serviços que um determinado cliente pode necessitar ao efetuar obras e/ou remodelações nos seus imóveis.

A *Lojadobras* apresenta e oferece uma interessante oportunidade de negócio uma vez que o cliente não paga absolutamente nada pelo serviço prestado pela *Lojadobras*, que por sua vez, recebe uma comissão por cada cliente angariado, cobrada à empresa responsável pela realização da obra.

Depois do cliente entrar em contacto com a *Lojadobras*, o processo ou é acolhido (se a obra for para a área a que a loja recetora pertence) ou então deverá ser encaminhado, num período máximo de 24 horas, para a loja onde existir a necessidade de intervenção.

Se o negócio se concretizar pela loja a que o cliente recorreu aquando da realização do primeiro contacto, o valor que esta mesma loja tem de receber já se encontra estipulado contratualmente e corresponde a uma comissão de 14% do valor total da obra, valor acordado previamente com a totalidade dos parceiros. Caso o negócio tenha necessidade de ser reencaminhado para outra loja franchisada, a loja que estabeleceu o primeiro contacto ganhará um prémio de cortesia de 2% enquanto que a loja responsável pela obra vai ganhar os restantes 12% da comissão. Nenhuma *Lojadobras* pode executar uma obra numa zona que não lhe pertença, salvo raras exceções, com conhecimento pleno e consentimento do franchisado daquela área e da *World For You*, na qualidade de franchisador.

Podem também existir contratos com imobiliárias, condomínios ou outros sectores de atividade. Neste caso, se o negócio se concretizar entre uma empresa com parceria e a loja franchisada dentro da sua área, deverá então existir o pagamento de 2% de comissão. Caso o negócio surja fora da área de atuação da *lojadobras*, a *lojadobras* que acolhe deverá pagar 2% da comissão à loja que lhe encaminhou o negócio mais 2% à empresa que arranjou a oportunidade de negócio.

Existe a possibilidade de serem efetuadas parcerias com associações, coletividades, núcleos empresariais ou outras organizações. Todo este processo deverá passar pelo franchisador, numa lógica de concentração e controlo de qualidade de novos parceiros propostos.

A figura 1 demonstra graficamente o processo de prestação do serviço pela *Lojadobras*.

O processo tem início na letra A, que corresponde ao pedido do cliente para solicitação da mediação da(s) obra(s), a etapa seguinte está representada pela letra B e é referente à visita à obra pelos responsáveis da *Lojadobras* com o objetivo de estudar o alvo das obras e as necessidades do cliente, para assim poder avançar para o próximo processo (letra C), que não é nada mais do que a solicitação de orçamentos a pelo menos três dos parceiros da rede. Depois de recebidos os orçamentos (letra D), no menor tempo possível, é da responsabilidade da unidade *Lojadobras* a apresentação de pelo menos três orçamentos ao cliente (letra E) para que este possa decidir o que fazer e se pretende avançar para a execução da obra, caso este decida avançar para a obra, é da sua escolha o orçamento que mais lhe convier e por conseguinte a escolha da empresa que realizará a obra (letra F). Os dois últimos passos do processo são representados pelas letras G e H, a letra G é referente ao acompanhamento contínuo da obra por parte dos responsáveis da *Lojadobras* enquanto que a letra H é o ultimo passo e é na verdade a entrega da obra terminada e a obtenção de um relatório de satisfação, onde o cliente deverá manifestar a sua opinião sobre todo o processo, esta ferramenta é uma das formas de controlo de qualidade utilizada pela *Lojadobras*.

Ao longo do processo, o cliente vai recebendo Relatórios de Evolução da obra, por forma a ser possível controlar a calendarização acordada e por forma a garantir a qualidade do serviço.

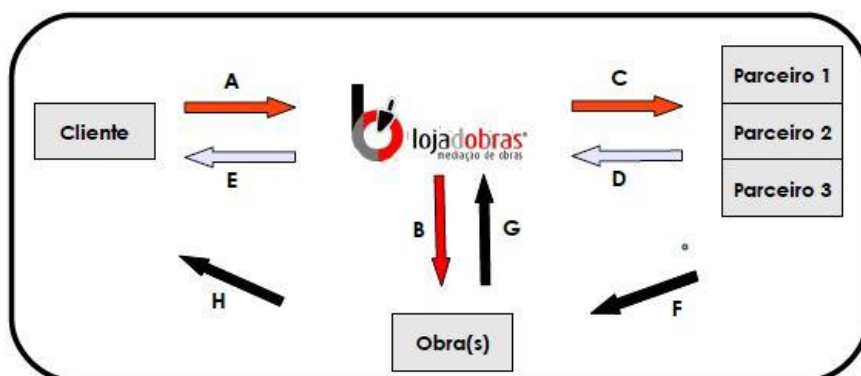


Figura 1 - Processo da prestação do serviço *Lojadobras*

2.5 Pastelarias Chiado

A outra marca pertencente à organização tem o nome de *Pastelarias Chiado*. Até à data da elaboração deste relatório, ainda não existem estabelecimentos abertos ao público, contudo estão a ser feitas obras para a abertura de duas unidades em Coimbra, que se estimam que estejam prontas no mês de Setembro. Todos estes estabelecimentos são dos criadores da marca, ou seja, dos detentores da empresa *World For You – Mediação Imobiliária, Lda.*, o próximo passo do negócio passa pela expansão da marca via *franchising*.

2.5.1 Conceito

Neste sector alimentar onde a marca se encontra inserida, muito do sucesso advém não só de um correto planeamento e posicionamento do mercado, mas também da preservação das tradições e dos saberes locais. Outra forma de garantir o sucesso neste tipo de sector, passa pela inovação e criação de novos conceitos. É exatamente no meio destes dois conceitos que está inserida a marca, isto é, tem um lado que aposta no tradicional, fazendo lembrar o conceito de padaria de bairro caracterizada pelo cheiro tradicional de um pão quente acabadinho de fazer, ao que se junta um ambiente convidativo e acolhedor e por outro lado a aposta na arte e inovação, tendo como exemplo o *cake design*, os *cupcakes*, a arte com leite/café e os *macarons*.

2.5.2 Arte no negócio

É o termo usado para descrever os produtos chave da marca que vão levar as *Pastelarias Chiado* a serem reconhecidas pela sua qualidade: *macarons*, arte com leite, *cake design* e *cupcakes*. Os *cupcakes* e o *cake design* são formas diferentes e inovadoras de confeccionar um bolo, visto que este pode ser personalizado e decorado consoante o gosto pessoal do cliente. São considerados verdadeiras obras de arte em bolo e encontram-se muito em voga, principalmente nas confeitarias mais requintadas. O *cake design* diz respeito a todo o tipo de bolos que apesentam trabalho detalhado de decoração. É o termo utilizado hoje para as “confeitarias modernas”, que fazem verdadeiras obras de arte em bolos, tortas e doces. O *cupcake* é um tipo de bolo do tamanho de um queque e pode ser confeccionado das mais diversas formas, em termos da massa do bolo e do seu recheio.

Depois de confeccionado, o bolo pode ser coberto por uma massa com a cor que o consumidor desejar, podendo ainda escolher posteriormente um objeto/figura/boneco, também feito de massa alimentícia para aplicar na parte superior do bolo se assim desejar. A arte com leite/café é uma forma diferente de servir o café com leite. *Latte art* ou *coffee arte*, são termos que se referem a desenhos feitos na superfície de bebidas, feitas com base em café expresso e nas quais o leite está presente, tudo para dar ao cliente um tratamento diferenciado e cuidadoso. Como a popularidade das bebidas expresso tem vindo a aumentar, a arte de desenhar em cafés também tem crescido. Esta arte é considerada, por muitos consumidores de café, como o toque final que faltava para prestigiar e requintar a bebida. Começar o dia com um cafezinho é sempre uma boa opção. Mas por que não apreciar ainda mais este momento? Existe uma variedade enorme de desenhos e decorações que podem ser feitos sobre a bebida. A marca *Pastelarias Chiado* pretende aliar ao ato de beber café, uma das boas coisas da vida, a arte, contribuindo para um café com leite mais animado e que pode influenciar a disposição dos consumidores para o resto do dia. Por fim, os *macarons*, doce típico francês, são cada vez mais falados e desejados nos dias de hoje e são um sinónimo de pastelaria chique e requintada, com elevada qualidade. O *macaron* é uma especialidade que resulta da mistura de suspiro, biscoito e bolo mas que não é igual a nenhum dos três, o que lhe confere um sabor e textura únicos e irresistíveis.

Um resumo deste texto pode ser encontrado no site das *Pastelarias Chiado*, site esse que desenvolvi todo sozinho, inclusivamente os textos, daí a semelhança entre o texto redigido acima e os textos presentes no site da marca.

Capítulo 3 Atividades desenvolvidas no período de realização do estágio

3.1 Objetivos iniciais

Os objetivos iniciais do estágio prendiam-se essencialmente, em fortalecer a articulação da teoria com a prática, relativamente à organização da contabilidade nos termos dos planos de contas oficialmente aplicáveis, desde a receção dos documentos até ao seu arquivo, classificação e registo, bem como as práticas de controlo interno.

Entre as tarefas previstas encontravam-se a receção de documentos contabilísticos e fiscais; verificação e arquivo dos documentos contabilísticos e fiscais; classificação dos documentos; registo informático dos documentos; reconciliações bancárias; conferência de saldos de contas correntes de clientes/fornecedores; consulta e elaboração de mapa de compromissos fiscais da empresa; preparação da informação contabilística para relatórios e análises de gestão.

Apesar de ter desenvolvido as minhas competências nas áreas referentes aos objetivos iniciais do estágio, a verdade é que as minhas tarefas se afastaram bastante dos objetivos iniciais muito por força da elaboração do projeto das *Pastelarias Chiado* que ocupou a maior parte do meu tempo na realização deste estágio.

3.2 Integração

A simpatia, educação e disponibilidade dos sócios gerentes foram fatores determinantes para me adaptar e ambientar de forma positiva à organização.

No primeiro dia de estágio forneceram-me um dossier com informações detalhadas sobre o negócio da *Lojadobras* para eu consultar e verificar como tudo se processava. Explicaram-me as origens do projeto, a sua evolução e como funciona o negócio nos tempos atuais.

Para além disso informaram-me dos projetos futuros que detinham para a organização, dos quais destaco, obviamente, as *Pastelarias Chiado* por ser aquele para o qual trabalhei ativamente ao longo do período de estágio.

3.3 Introdução

Quando iniciei o meu período de estágio as responsabilidades das tarefas que me eram indicadas não eram de grau elevado, fazia apenas tarefas mais simples e rotineiras, mas com o passar do tempo e à medida que fui evoluindo as responsabilidades das minhas tarefas aumentaram também de grau.

Para ser mais fácil de explicar as tarefas que desempenhei e as minhas responsabilidades vou dividir as atividades que desenvolvi para a organização entre as duas marcas: a *Lojadobras* e as *Pastelarias Chiado*.

Iniciei o estágio com tarefas mais direcionadas para a *Lojadobras*, as tais tarefas mais simples e rotineiras como a contabilidade e a revisão da base de dados de parceiros *Lojadobras*. Quando se decidiu avançar com o projeto das *Pastelarias Chiado* então as minhas tarefas e as minhas responsabilidades foram todas endereçadas para esta área.

3.4 Lojadobras

3.4.1 Contabilidade

Começando pela *Lojadobras*, o trabalho que desenvolvi ao longo do estágio para esta marca da entidade prendeu-se principalmente com os objetivos iniciais do meu estágio, mais relacionados com a organização da contabilidade e seus documentos. Posso garantir que ao longo do estágio desenvolvi de forma bastante competente as minhas capacidades ao nível da interpretação e realização de questões relacionadas com contabilidade e que já me sinto mais confortável a tratar de receção e organização de documentos contabilísticos de uma organização.

3.4.2 Base de dados de parceiros Lojadobras

O departamento da parcerias da *Lojadobras* a nível nacional ficou a meu cargo durante praticamente todo o período de estágio, mudando apenas já perto do final, por estar a trabalhar exclusivamente para o outro projeto e pela entrada de uma estagiária licenciada em Engenharia Civil que ficou encarregue de tomar conta deste aspeto. Como responsável pelo departamento de parcerias, era o encarregado de coordenar todo e qualquer problema referente aos parceiros da rede *Lojadobras*. Como já referi anteriormente neste relatório, a *Lojadobras* funciona com uma rede de parceiros, rede essa que é responsável pela realização das obras que os clientes requerem à *Lojadobras* para mediar. A lista dos parceiros a nível nacional pode ser consultada por todas as unidades (próprias e franchisadas) na plataforma *seambox*. O *seambox* é uma ferramenta de Comunicação Online desenvolvida sobre um CRM (Customer Relationship Manager, Gestão de Relacionamento com o Cliente) que permite desenvolver ligações perfeitas com os seus clientes, fornecedores e todos os que realmente importam para o negócio.

Neste momento encontramos-nos num período de crise económica e em que a conjuntura económica é bem conhecida por toda a população. O problema que surgiu foi que com a crise económica atual, o número de empresas a fechar em Portugal aumenta diariamente e quando se ouve uma notícia sobre o fecho de alguma empresa a probabilidade de essa empresa pertencer ao sector da construção é elevada, uma vez que é um dos sectores mais afetados pela crise económica. Então o meu trabalho consistiu em entrar em contacto telefónico com todos os parceiros que estavam registados na base de dados nacional da *Lojadobras*, para obter informações sobre essas empresas, para saber se continuavam em atividade ou se já tinham fechado portas, quais os seus planos futuros e se estavam interessados em permanecer como parceiros da rede *Lojadobras*.

As empresas que encerraram atividade e as que continuam em atividade mas não permaneciam interessadas em continuar a ser parceiras *Lojadobras* (neste estudo concluímos que cerca de 40% dos parceiros fecharam as portas) foram eliminadas da base de dados e os parceiros que continuam em funcionamento e estavam interessados em permanecer a trabalhar em parceria com a *Lojadobras* foram enviados novos contratos

para formalizar a parceria, com os termos dos contratos já assinados anteriormente. A todos os interessados ou potenciais interessados parceiros *Lojadobras* enviei um mail com o contrato de parceria juntamente com uma breve apresentação da *Lojadobras*, a fim de poderem conhecer um pouco melhor a marca e a organização.

Para dar a conhecer melhor o contrato de parceria que é enviado ao parceiros e os seus termos, este está presente no Anexo 1.

3.4.3 Imagem publicitária

Foi-me pedido para desenvolver uma imagem publicitária para o facebook e para o site da *Lojadobras*, algo engraçado, com uma mensagem simples que transmitisse a ideia de que com a *Lojadobras* o cliente não tem nenhuma preocupação. Para realizar e editar esta imagem utilizei o *Adobe Photoshop CS5*, um conhecido programa de edição de imagens, e os conhecimentos adquiridos na cadeira de Multimédia na Licenciatura em Gestão. Essa imagem esta presente na Figura 2.



Figura 2 - Imagem Publicitária

3.5 Pastelarias Chiado

3.5.1 Introdução

Todas as etapas que resultaram na elaboração e formação da marca *Pastelarias Chiado* foram realizadas em equipa, por mim e pelos dois sócios gerentes.

3.5.2 Ponto de Produção

O primeiro passo das *Pastelarias Chiado*, mesmo antes de ser escolhido o nome, foi a escolha do centro de produção, centro esse que fará toda a produção para venda nas várias lojas que em breve irão abrir, quer sejam próprias quer franchisadas, quer as de Coimbra quer as existentes no restante território nacional. A produção vai ser realizada em Coimbra e vai ser transportada em carrinhas de transporte com as condições necessárias de higiene e segurança para este tipo específico de transporte. Na procura do centro de produção os dois fatores a ter em conta foram a localização e o custo. A localização ideal seria na cidade de Coimbra uma vez que os primeiros pontos de venda ao público serão localizados em Coimbra, quanto ao custo, é de referir que é sempre um fator a ter em conta em qualquer componente de um negócio, por isso o objetivo foi o de encontrar algum espaço que combinasse uma boa localização com um preço justo. A primeira escolha foi em Santa Clara. A localização era a pretendida, uma vez que se encontrava na cidade de Coimbra e o preço era justo, o valor da renda seria mensal e todas as máquinas de produção ficariam por nossa conta a prontas a serem usadas para começar a produção. Contudo, este processo arrastou-se durante meses e nunca se conseguiu concluir o negócio com o proprietário, então, tivemos de procurar alternativas. A escolha acabou por recair num estabelecimento cujas condições de contrato eram exatamente as mesmas da primeira escolha com exceção do preço que é um pouco mais elevado mas em contrapartida tem uma melhor localização (Rua do Brasil, cidade de Coimbra), máquinas de produção mais recentes e em melhores condições e é também ponto de venda e não apenas centro de produção.

3.5.3 Nome

Após definido o local onde seria efetuada toda a produção para venda na rede de lojas era altura de dar forma ao negócio e à marca. A escolha do nome e o desenho do logotipo foram os passos que se seguiram.

No processo de escolha do nome o aspeto fundamental para a seleção foi que este espelhasse o nosso conceito. Sendo assim o nome escolhido acabou por ser o já referido, *Pastelarias Chiado*.

Chiado é um dos bairros mais emblemáticos e tradicionais da cidade de Lisboa, conhecido por representar todo o espírito cultural e artístico vivido em Portugal nos séculos XIX e XX, séculos esses onde saíram de cena as ordens religiosas e instalaram-se poetas e escritores, políticos, artistas, a alta sociedade e a burguesia e emergiam bibliotecas, clubes, cafés e teatros. Foi exatamente por estes conceitos que a escolha do nome recaiu em Chiado, pois a palavra consegue transmitir precisamente as ideias que pretendemos apresentar ao público, uma vez que tanto se associa a uma ideia de bairro, ideia de pastelaria tradicional de bairro, como a arte, ideia transmitida pelo *cake design*, arte com leite e *macarons*.

3.5.4 Logotipo

Depois de escolhido o nome era necessário dar uma imagem à marca, a ideia do logotipo sempre foi a de que este fosse algo simples, com requinte e que captasse a atenção do público. Foi da conjugação destas ideias que surgiu o logotipo que se encontra presente na Figura 3.



Figura 3 - Logotipo *Pastelarias Chiado*

No entanto, decidi criar outro logotipo, um retangular, em vez de circular, para poder ser utilizado em caixas, cartões de apresentação entre outros fins para os quais um logotipo retangular se insere melhor. Esse logotipo está presente na Figura 4. Estes dois logotipo foram produzidos com recurso a *software* de edição de imagem, o *Adobe Photoshop CS5*.



Figura 4 - Logotipo retangular *Pastelarias Chiado*

3.5.5 Orçamento de máquinas para os pontos de venda

Antes da elaboração de uma apresentação que contivesse todos as informações relevantes sobre a marca *Pastelarias Chiado* era fundamental saber qual o custo estimado do equipamento necessário para cada um dos pontos de venda. Este aspeto era fundamental uma vez que ao apresentarmos o projeto tanto a instituições bancárias como a potenciais interessados em abrir uma loja franchisada era obrigatório apresentar, pelo menos, os custos dos equipamentos necessários à realização da atividade. Coube-me a tarefa de pesquisar por um fornecedor de máquinas para indústria alimentar que estivesse especificamente ligado aos sectores da panificação e pastelaria. A escolha recaiu na *Ferneto – Máquinas e Artigos para a Indústria Alimentar, S.A.* por ser uma empresa com uma elevada reputação na área de negócio onde atua. Entrei em contacto com o responsável

de vendas na região de Coimbra e depois de uma breve conversa telefónica foi-me enviado o orçamento, presente em Anexo 2. No entanto o valor deste orçamento foi considerado muito elevado e ao analisá-lo compreendi que o nosso conceito de negócio não tinha ficado claro para a pessoa responsável pela elaboração do orçamento, assim sendo, agendei uma reunião com o responsável de vendas da região de Coimbra, com quem já tinha entrado em contacto. Na reunião todos os pormenores relativos ao nosso conceito e à nossa forma de funcionamento foram explicados. Era necessário que ficasse claro que toda a produção seria realizada num único centro de produção e as unidades de venda apenas teriam de ter as máquinas para terminar a confeção dos produtos. O orçamento baixou substancialmente e está presente no Anexo 3. Este já era um orçamento dentro dos valores esperados e que apenas continha a maquinaria estritamente necessária. Apesar de as referências e impressões quer sobre a *Ferneto*, quer sobre o responsável de vendas, terem sido as melhores, o negócio acabou por não se concretizar com esta empresa, por razões que vão ser explicadas posteriormente neste relatório.

3.5.6 Apresentação da Marca

Para apresentar o projeto e dá-lo a conhecer pormenorizadamente nada melhor do que efetuar uma breve apresentação em *PowerPoint* que contivesse todos os dados fundamentais deste projeto e todas as informações relevantes, como o modelo de negócio e as componentes chave do negócio. Vou apresentar de seguida os aspetos mais relevantes da apresentação realizada. Esta foi a apresentação utilizada para dar a conhecer o projeto nas feiras de franchising, às instituições bancárias e a todos os potenciais interessados. De salientar o interesse da *Caixa Geral de Depósitos* em financiar o projeto por considerar que se trata de um negócio que pode vir a apresentar uma enorme mais valia.

3.5.7 Necessidades de Mercado

Atualmente, com a crise económica em que nos encontramos são poucos os sectores de atividade com índices de crescimento económico interessantes e que apresentem um retorno de investimento assegurado. Apesar de todo este contexto, os bens de primeira necessidade, grupo onde está inserido o pão, pela sua obrigatoriedade e

necessidade de consumo diário, tornam a padaria num investimento com resultados positivos.

3.5.8 Oportunidades de Mercado

O facto de o pão ser considerado um alimento fundamental para o ser humano e consequentemente um bem de primeira necessidade, remete esta indústria para uma posição favorável na economia atual, não fosse o pão o alimento mais consumido no mundo.

O baixo preço do pão é também um dos fatores a ter em conta neste contexto de crise, uma vez que mesmo com a falta de dinheiro que se faz sentir é sempre um alimento que “cabe” nas carteiras dos portugueses. Por isso mesmo, a ideia é fazer da qualidade e frescura do pão, uma referência da marca.

3.5.9 Processo

Toda a produção é assegurada numa única unidade de produção, sendo então depois transferida para os respetivos franchisados ou pontos de venda próprios.

Os franchisados e os pontos de venda próprios vão deter para venda direta ao consumidor vários tipos de pães, salgados, bolos e ainda algumas das obras de arte de *cake design* produzidas no centro de produção. Caso o consumidor pretenda adquirir a determinado franchisado ou determinado ponto de venda próprio algum destes produtos que se encontram disponíveis no estabelecimento, a venda é direta. Este processo é válido para tudo aquilo que o franchisado ou ponto de venda possuir e se destine a venda direta ao consumidor.

Decorrente da atividade diária do franchisado ou do ponto de venda próprio, por vezes vai haver a necessidade de encomendar produtos para a venda, ou seja, de restabelecer o *stock* de produtos. Este processo tem origem no franchisado/colaborador que ao aperceber-se da necessidade de encomendar novas quantidades dos produtos, emite uma ordem de encomenda para o franchisador que depois de a analisar e verificar a remete para a unidade de produção. Após a sua produção estes produtos são então

transportados para o franchisado ou ponto de venda próprio que por sua vez os vende aos seus clientes.

Uma situação a ter em conta é a de quando os consumidores desejam algo diferente no que se refere ao *cake design*, então neste caso o franchisado/colaborador é responsável por dar a conhecer ao consumidor um preço estimado do custo de tal pedido. O cliente pode aceitar ou recusar. Caso aceite, o franchisado/colaborador tem de registar o pedido do cliente de forma estandardizada e padronizada com o intuito de evitar erros de interpretação aquando da emissão da ordem de encomenda, caso o cliente rejeite o preço a pagar então a encomenda, obviamente, não se processa.

3.5.10 Estudo de Viabilidade

Para o banco analisar o projeto e decidir se estava ou não interessado em financiá-lo era fundamental apresentar um estudo de viabilidade com uma estimativa dos resultados que o negócio poderia originar. Os cálculos não foram da minha responsabilidade mas mesmo assim decidi apresentar os dois estudos de viabilidade realizados por considerar que são parte fundamental no processo de apresentação da marca e do negócio. Um dos estudos de viabilidade é referente à própria organização, ao franchisador, tendo em conta o número de lojas próprias, os ganhos de cada estabelecimento bem como os ganhos com os franchisados, este estudo está disponível no Anexo 4. O outro estudo é referente apenas aos ganhos de um franchisado, para dar a entender aos potenciais interessados os ganhos que um estabelecimento *Pastelarias Chiado* pode originar, este estudo está também disponível no Anexo 5.

3.5.11 Site

Nos tempos atuais, dificilmente um negócio ou uma marca sobreviverá sem a sua divulgação no mundo digital. Foi exatamente por esta questão que se decidiu criar um *webiste* e desenvolver uma página na rede social mais utilizada atualmente, o *Facebook*. A criação e gestão da página das *Pastelarias Chiado* no *Facebook* foi da responsabilidade de um dos sócios gerentes, enquanto que a criação do *webiste* das pastelarias foi da minha responsabilidade.

A preocupação geral ao criar o *website* foi a de que este conseguisse transmitir os ideais da marca, mostrar os produtos que distinguem a organização das restantes e especificar o funcionamento e a forma de atuar. Em relação ao design, a preocupação principal foi de que o site mantivesse uma imagem limpa e elegante, a condizer com o nome e conceito da marca.

Na Figura 5 é possível ver a homepage do webiste das pastelarias, site esse que se encontra registado com o seguinte endereço <http://www.pastelariaschiado.com>. Nos anexos 6 a 10 é possível verificar todos os outros separadores do website de forma a dar a conhecer em linhas gerais o site completo.

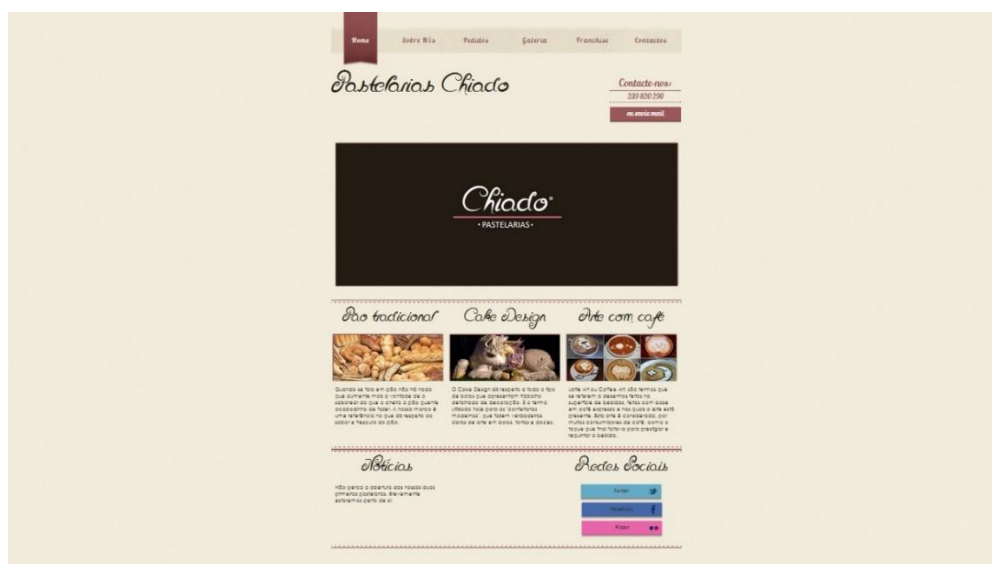


Figura 5 - Imagem *Homepage Website* das *Pastelarias Chiado*

Para a realização deste site utilizei o *software* de design e edição de *websites*, o *Adobe Dreamweaver CS5*.

3.5.12 Espaços Físicos

Com os avanços na constituição da marca era altura de escolher um local físico para iniciar a venda dos nossos produtos ao público. Este local tinha de conciliar dois fatores importantes: o custo e a localização. A localização de um ponto de venda nesta área de negócio é fundamental e chega mesmo a ser tão ou mais importante que o próprio

conceito de negócio em si. Por esta mesma razão, este foi o processo que demorou mais tempo a ser resolvido, apesar de um número elevado de lojas disponíveis na cidade de Coimbra nenhuma delas aparentava ser a loja idealizada e a loja perfeita em termos da localização. A pesquisa foi longa e demorada, pesquisei em agências imobiliárias e em inúmeros sites mas o estabelecimento escolhido acabou por ser encontrado ao acaso ao passar pela localização. A loja está localizada numa zona central da cidade de Coimbra, mesmo ao lado da Igreja de São José. No meio deste processo de pesquisa pelo estabelecimento destinado a ser o primeiro ponto de venda das *Pastelarias Chiado*, encontrei um local para onde a sede da empresa *World For You – Mediação Imobiliária, Lda.* se acabaria por mudar. Este novo local é próximo do local escolhido para primeiro ponto de venda, é na Rua Brotero lote 38 loja 40. Estas novas instalações apresentaram dois fatores em relação à anterior localização que foram fundamentais para a mudança: a renda substancialmente inferior e uma melhor e mais privilegiada localização.

Até à data da realização deste relatório os responsáveis da organização decidiram avançar para o arrendamento de outro estabelecimento, também na cidade de Coimbra e localizado perto da movimentada Rua Fernão de Magalhães. É possível observar pelos dois pontos de venda que a prioridade foi a escolha de zonas de grande movimento onde é mais expectável termos um maior número de clientes.

3.5.13 Equipamentos hoteleiros

Na primeira visita ao estabelecimento que acabou por ser aquele que foi o primeiro a ser arrendado, o tal localizado perto da Igreja de São José, estiveram presentes três pessoas, a responsável da imobiliária, o dono do estabelecimento e um responsável do departamento de vendas da empresa *RH Equipamentos Hoteleiros*.

A presença deste responsável da empresa não se destinava exclusivamente a vender os equipamentos hoteleiros necessários para o início da atividade mas também para dar apoio e auxílio em todas as questões relacionadas com licenças e legislações relacionadas com o espaço comercial desta área de negócio. Mas uma vez que se encontrava ali disponível para qualquer eventualidade, acabámos por pedir o orçamento

para o equipamento e montagem da pastelaria. O preço apresentado, tanto para o equipamento como para obras e montagem da pastelaria foi bastante apelativo e essa foi a principal razão pela qual o negócio foi estabelecido com a empresa *RH Equipamentos Hoteleiros*. Foi o aparecimento desta empresa no processo que levou a que não concluíssemos o negócio para a aquisição de máquinas com a empresa *Ferneto*, uma vez que ao contrário da *Ferneto* a empresa *RH Equipamentos Hoteleiros*, para além de fornecer o equipamento necessário, ficaria responsável pelas obras e total remodelação do espaço. As mesas e cadeiras seriam as únicas partes da decoração que não se encontravam incluídas no orçamento.

Este negócio com esta empresa será uma parceria de longo prazo uma vez que desde a origem do nosso projeto pretendemos trabalhar sempre com as mesmas pessoas, as mesmas marcas e as mesmas empresas de forma a contruir uma estrutura relacional forte. Sendo assim a empresa *RH Equipamentos Hoteleiros* será responsável pela montagem e equipamento de todas as lojas que abrirão, quer sejam próprias quer sejam franchisadas.

3.5.14 Negociação marca de café

Fui encarregue de agendar reuniões e de negociar contratos com os responsáveis de vendas das principais marcas de café do mercado a fim de saber qual das ofertas se enquadrava melhor nas necessidades das *Pastelarias Chiado*. As reuniões ocorreram com as três principais marcas de café a operar no mercado nacional, a *Delta*, a *Buondi* e a *Segafredo*. De entre as três propostas apresentadas a da *Segafredo* foi a que mais se destacou das restantes uma vez que oferecia um investimento inicial interessante e que poderia ser utilizado para amortizar no valor das obras e dos equipamentos necessários aos dois estabelecimentos próprios. Tal como referido anteriormente neste relatório a marca de café selecionada para os primeiros pontos de venda será aquela que representará todos os pontos de venda futuros. A proposta da *Delta* (Anexo 11) foi a que apresentava preços mais apetecíveis, contudo não oferecia nenhum investimento inicial e isso foi um fator que pesou na hora de escolher a marca de café com que as *Pastelarias Chiado* irão trabalhar. Sendo assim a escolha acabou por recair na *Segafredo*, uma vez que oferecia um

investimento inicial bastante elevado que será fundamental para o início da atividade das pastelarias, contudo não tenho este orçamento disponível para observação, em anexo, uma vez que todos os termos e condições foram apresentados pelo responsável numa reunião.

O orçamento da Buondi nem chegou a ser apresentado uma vez que decorrente da conversa com o responsável de vendas foi possível determinar que se tratava daquele que apresentava menores vantagens para a organização.

3.5.15 Decoração: Mesas e cadeiras

Como já foi referido anteriormente neste relatório, as mesas e cadeiras foram as únicas partes fundamentais da pastelaria que não constavam nos orçamentos dados pela empresa *RH Equipamentos Hoteleiros*. Após longas horas de pesquisa pelas cadeiras ideais, estas foram encontradas numa pastelaria do Funchal que nos referiram que a empresa responsável pelo fabrico das suas mesas e cadeiras era a *Opostos*, uma empresa de Paços de Ferreira. O orçamento final para as cadeiras pedidas está presente no Anexo 12.

3.5.16 Base de dados de produtos para venda

Uma das partes finais para a conclusão do projeto das pastelarias foi a construção da base de dados com todos os produtos que estarão disponíveis para venda. A construção desta base de dados foi fundamental não só para a realização das ementas dos estabelecimentos como também para colocação dos produtos no *software* responsável pela gestão de *stocks* das diversas pastelarias.

3.5.17 Imagens Vetoriais e toldos da pastelaria

Como referido anteriormente a escolha da marca de café acabou por recair na *Segafredo*. Uma das ofertas da *Segafredo* foi a decoração do exterior da pastelaria pelo uso de placards. Essas placas seriam quatro e seriam numa cor a imitar madeira. Estas quatro placas irão conter as seguintes frases: “Cake Design”, “Pão Artesanal”, “Tradição com Arte” e “Pastelarias Chiado”. Todas estas expressões teriam letra branca com exceção da “Pastelarias Chiado” que irá ter as letras a escovado.

Para a realização das imagens que deram origem às placas foi necessário a criação destas de forma vetorial, isto é, com *software* específico no qual as imagens criadas podem ser ampliadas livremente que a imagem nunca se desfoca nem perde qualidade. O *software* utilizado para a produção e edição destas imagens foi o *Adobe Illustrator CS6*. Depois de realizadas as imagens correspondentes ao conteúdo de cada uma das placas estas foram enviadas para o responsável da *Segafredo* que reencaminhou para a pessoa responsável pela realização da decoração exterior. Uma simulação de como vai ficar o espaço exterior pode ser vista na Figura 6.



Figura 6 - Simulação decoração exterior

Capítulo 4. Sistema Franchising: Aspectos teóricos

4.1 Conceitos fundamentais

De seguida vou apresentar e definir alguns conceitos fundamentais e termos técnicos do sistema de franchising, termos esses que convém serem explicados antes do começo do estudo propriamente dito, visto que se tratam de termos que vão ser bastantes utilizados e referidos ao longo relatório.

4.1.1 Franchising

Segundo Dahab (1996) o sistema de *franchising* é uma forma de gestão empresarial que tem sido cada vez mais utilizada, quer nacionalmente quer internacionalmente, como uma estratégia de organização de mercados, em termos de produção, distribuição e comercialização, e de expansão das empresas e respetivas marcas. Apresenta como vantagem fundamental a oportunidade que o sistema oferece aos empreendedores com pouco conhecimento empresarial de serem guiados por profissionais da área de negócio, reduzindo assim o risco de fracasso.

Segundo Racy (2006), o *franchising* é um acordo contratual onde uma empresa (franchisadora) concede o direito a outra (franchisado) para fazer negócio de forma predeterminada e preestabelecida contratualmente. Para Kotabe e Helsen (2000) a principal vantagem deste sistema para o franchisador é a oportunidade de expansão num mercado global com pouco investimento, através da transmissão do saber e conhecimento para cada um dos franchisados.

4.1.2 Franchisador

O franchisador é, na verdade, o responsável pela criação da marca, que ao desejar expandir a sua empresa e a sua marca opta por uma estratégia de expansão via sistema *franchising*, ou seja, através da venda dos direitos a quem interessar ter um negócio nos mesmos moldes, usando já o conhecimento e experiência adquirida pelos franchisadores.

O franchisador é a entidade que detém os direitos de uso e de exploração do conceito de negócio e da marca (Cherto e Rizzo, 1991).

4.1.3 Franchisado

O franchisado é a entidade a quem é permitida o uso e exploração do conceito de negócio e da marca (Cherto e Rizzo, 1991).

O franchisado é o empreendedor/empresário que deseja ter um negócio próprio e vê no *franchising* uma oportunidade de conseguir um negócio de sucesso que origine grandes lucros, pois utiliza uma rede já estruturada e formada reduzindo, por isso, substancialmente o risco de insucesso.

4.1.4 Contrato franchising

O contrato de *franchising* segundo Monteiro (2002) é aquele através do qual uma entidade, o franchisador, cede a outra, o franchisado, mediante o pagamento de direitos de entrada e *royalties*, a possibilidade de agir estruturalmente e comercialmente da mesma forma que a empresa franchisadora, com os conhecimentos e a marca que proporcionaram o sucesso desta.

Este contrato deve representar de forma clara os interesses dos participantes da rede de *franchising*, garantir a proteção dos direitos de propriedade intelectual e/ou industrial do franchisador e garantir a manutenção da reputação e o correto funcionamento da rede. Para além disso deve definir com clareza as respetivas obrigações, responsabilidades e direitos de ambas as partes. Deve ainda dar ênfase a questões como a duração do contrato e os termos e condições para a renovação do mesmo.

Na visão de Vasconcelos (2000), os contratos de *franchising*, devem conter cinco elementos fundamentais:

- Cedência do uso de marca ou de outras características distintivas do negocio:

Este aspeto diz respeito ao uso da marca, do nome comercial, patentes ou qualquer outro direito associado ao negócio. É da responsabilidade do franchisado verificar se estes elementos estão presentes no contrato, qual a área de atuação e a validade;

- Transmissão do conhecimento:

A principal tarefa e responsabilidade do franchisador neste processo é a transmissão do conhecimento obtido na área e na prática de este negócio. Este conhecimento deve permanecer em segredo entre as partes e deve ser de real vantagem para o franchisado;

- Apoio prestado pelo franchisador ao franchisado:

O franchisador tem a responsabilidade de acompanhar e apoiar o franchisado na resolução de todos os problemas que este possa encontrar ao longo da sua atividade;

- Controlo das atividades do franchisado por parte do franchisador:

Aqui entra em campo uma das obrigações do franchisado, pois este é obrigado a aceitar que o controlo da atividade realizada na sua unidade é realizado pelo franchisador não por forma a controlar tudo o que se passa, mas para assegurar um índice de qualidade, de forma a manter a imagem da marca e da rede;

- Pagamento de *royalties* por parte do franchisado:

Na verdade esta taxa é o valor que o franchisado tem de pagar periodicamente ao franchisador, num período definido por ambos no contrato de *franchising*, devido a todo o trabalho e ajuda que este presta.

4.1.5 Rede

A rede de um negócio em *franchising* é o conjunto de todas as unidades, quer sejam próprias quer franchisadas, que pertençam ao mesmo sistema de *franchising* e formem um determinado conceito específico.

4.1.6 Investimento Inicial

Como o próprio nome indica, o investimento inicial é o valor que o franchisado vai ter de despende até à abertura da unidade. Exemplos de custos frequentemente pertencentes ao investimento inicial são as obras e remodelações, mobiliário e decoração, equipamento informático e direitos de entrada (Porto e Barbadilo, 2003).

4.1.7 Direitos de entrada

Frequentemente os direitos de entrada já se encontram contabilizados no investimento inicial, como foi descrito na explicação relativa ao investimento inicial. No entanto, resolvi focar esta questão em particular por saber que se trata de um conceito fundamental para entender o funcionamento do *franchising*. Estes direitos de entrada dizem respeito ao pagamento inicial que o franchisado faz ao franchisador, para entrada na rede do sistema *franchising*. Ao entrar na rede o franchisado passa a ter direito ao uso da marca e do *know-how* do negócio durante o período do contrato, bem como a receber formação inicial e contínua que lhe permitira sentir-se seguro e atingir melhores resultados na gestão do seu negócio (Porto e Barbadilo 2003).

4.1.8 Taxa de Publicidade

Esta taxa é de pagamento obrigatório, para os sistemas *franchising* que a utilizam, e representa o pagamento que tem de ser feito pelo franchisado ao franchisador com a garantia que o destino será um fundo que tem como objetivo o pagamento de todas as ações publicitárias com benefício para todas as unidades da rede do sistema. Esta taxa tanto pode ser um valor fixo como percentual sobre as vendas. O seu pagamento deverá ser periódico e previamente acordado entre ambas as partes.

4.1.9 *Royalties*

Royalties é a designação que se dá aos pagamentos periódicos efetuados pelo franchisado ao franchisador, o mais habitual é este valor ser uma percentagem em função das vendas. Estas taxas representam a principal fonte de receita do franchisador

juntamente com o direito de entrada pago pelos franchisados aquando da entrada na rede (Porto e Barbadilo, 2003).

As *royalties* foram criadas como uma forma de equilibrar a relação entre o franchisador e o franchisado, isto porque, os franchisadores são incentivados a apoiar continuamente e ativamente os seus franchisados uma vez que também têm a lucrar com os ganhos destes (Sen, 1993).

4.1.10 Unidade Piloto

A unidade piloto é uma unidade própria, ou seja, criada pelo franchisador, que tem como principal objetivo testar o conceito de negócio e servir como base e exemplo a todas as outras unidades franchisadas, serve também para ajustar, melhorar e criar alguns ajustes sempre que necessário (Porto e Barbadilo, 2003).

4.2 O processo de expansão via franchising

Tal como referido numa das definições sobre o sistema de *franchising*, este sistema é muitas vezes utilizado como forma de expansão, quer nacional quer internacional, da empresa e da respetiva marca. O objetivo deste estudo é dar a entender a verdadeira importância deste sistema e as razões que o levam a ser cada vez mais utilizado como forma de expansão das empresas e respetivas marcas.

É talvez nos dias de hoje, tendo em conta o contexto de crise económica em que vivemos, a melhor forma das empresas expandirem as suas atividades e área de atuação, uma vez que não existe necessidade de um investimento tão avultado. Para além disso fornece aos franchisados a oportunidade de terem o seu próprio negócio, e com menor probabilidade de insucesso do que num negócio independente (Dahab, 2006).

A expansão da marca e conseqüentemente da empresa tanto pode ser feita a nível nacional como internacional. Caso estejamos a falar da segunda opção em específico, o nome dado é processo de internacionalização.

O processo de internacionalização é a opção da empresa deixar de atuar apenas em mercados nacionais mas explorar mercados internacionais (Hitt, Ireland e Hoskison, 2002).

O grande aumento da internacionalização dos *franchisings* na União Europeia aconteceu devido aos benefícios da integração económica com a consolidação da União Europeia (Dahab, 1996).

As principais razões que levam as empresas a optar pela internacionalização são, para além da procura de novos mercados, o aumento da competitividade, o aumento do poder, força e reconhecimento da marca e o aumento das vendas e conseqüentemente dos lucros (Mauro 1999).

Como Kotler (2000) fez referência, a expansão da atividade para outros mercados só é uma opção válida e escolhida porque o mercado doméstico não é suficientemente grande para os objetivos empresariais e da gestão da maior parte das empresas e respetivas marcas. As vantagens se o mercado nacional fosse suficiente seriam muitas pois os gestores não tinham de ser confrontados com outras línguas e legislações, outras políticas, moedas flutuantes e não tinham de adaptar os seus produtos e/ou serviços às diferentes necessidades e expectativas dos consumidores.

Mesmo apesar de defender esta ideia, o mesmo autor, Kotler (2000) apresentou algumas das razões que tem levado as empresas a procurar o mercado internacional:

- As oportunidades encontradas em mercados internacionais, por vezes, oferecem lucros superiores ao mercado doméstico;
- Necessidade de alargar a base de dados de clientes por forma a atingir economias de escala;
- Menor dependência do mercado doméstico.

O mesmo autor defende ainda (2006) que uma empresa ao decidir expandir a sua atividade em determinado país deve determinar qual a melhor forma de se adaptar a ele.

4.3 Como iniciar a expansão através do sistema franchising

O planeamento estratégico do negócio, a sua expansão e a força e da marca são fatores fundamentais para o sucesso de um negócio em *franchising*.

Para iniciar a expansão existem um conjunto de passos que deve ser dados de forma a aumentar a probabilidade de sucesso do negócio e da expansão, portanto de seguida vão ser apresentados esses seis passos fundamentais.

1. Conceito e Registo da marca

Tudo tem começo com a definição do conceito de negócio. Quem é o consumidor? Quais os nossos produtos e/ou serviços e quem eles pretendem atender? O que nos distingue da concorrência e nos faz ser especial?. A resposta a todas estas perguntas formam o conceito de negócio.

O registo da marca é uma condição essencial para dar os primeiros passos rumo à expansão via *franchising*. A marca tem de encontrar registada no país onde a empresa pretende iniciar atividade. Em Portugal, este assunto é tratado no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial).

2. Rede

Após definido o conceito de negócio, é fundamental perceber quantas unidades franchisadas podem existir no mercado de atuação, para saber esse valor é necessário avaliar o mercado, saber em que áreas é possível e viável a abertura de uma nova unidade.

3. Viabilidade

Para franchisar um negócio, não basta que este esteja bem definido e delineado do ponto de vista do conceito, também de ser viável de um ponto de vista económico-financeiro. E esta viabilidade não é para ser estudada, tendo em vista apenas uma unidade, mas é para ser estudada tendo também em conta a completa rede de *franchising*.

4. Unidade Piloto

A abertura da primeira unidade nos moldes do negócio definido e estruturado é denominada unidade piloto. Esta unidade, como se trata da primeira, tem a funcionalidade de testar a passagem do conceito da teoria para a prática. Esta unidade funciona como unidade de testes, uma vez que serve para estudar e adaptar os processos de gestão, para perceber a perspetiva do consumidor em relação aos produtos oferecidos e para avaliar a evolução do conceito. Esta unidade serve também como espelho para todas as outras unidades e para potenciais franchisados, uma vez que é nos moldes apresentados na unidade piloto que toda a rede se tem de basear.

5. Formatação do Negócio

Para que a expansão da marca via sistema *franchising* seja bem-sucedida é necessário que o projeto tenha um suporte documental, onde estão incluídos os manuais e o contrato de *franchising*.

Os manuais são aqueles documentos que permitem a transmissão do conhecimento do negócio do franchisador para o franchisado. Devem transmitir a informação da forma mais completa possível e deve focar aspetos como o modelo de negócio, a cultura organizacional e especificidades próprias do negócio.

O contrato de *franchising* tem a responsabilidade de definir a relação entre franchisado e franchisador, bem como os direitos e deveres de ambas as partes.

6. Divulgação

Para que este processo seja executado de forma eficaz pelo franchisador, este dever ter a capacidade de transmitir de forma adequada todas as informações relacionadas com o conceito de negócio em sistema de *franchising* e quais as principais vantagens do franchisado em aderir à rede. Existem diversos meios onde é vantajoso divulgar o conceito de negócio. As feiras de *franchising*, diretórios de *franchising* e sites de *franchising* são alguns desses exemplos.

4.4 Porquê expandir em franchising

Segundo Bernard (2000) o sistema de *franchising* foi concebido devido ao interesse estratégico comum do franchisador e do francheado. Do Franchisador, uma vez que o seu interesse ao conceber este sistema *franchising* passa pelo desenvolvimento de uma estratégia capaz de acelerar o crescimento da marca e da empresa. Isto torna-se possível devido a uma estratégia de distribuição de baixo custo, obtida por economias de escala, e a uma estratégia de financiamento suportada pelos francheados. Por sua vez, os francheados vêm no *franchising* uma oportunidade de ter o seu próprio negócio, de serem empresários de sucesso auxiliados por pessoas competentes e de créditos firmados no sector de atuação.

Na visão de Cherto (2006), o *franchising* é uma das muitas estratégias que uma empresa pode utilizar por forma a expandir os seus negócios, a sua marca, os seus resultados através da otimização das competências e dos recursos. É na verdade uma estratégia de expansão via penetração de mercado.

4.4.1 Vantagens

Primeiramente vou apresentar as vantagens associadas à expansão utilizando este sistema, essas vantagens estão presentes tanto para franchisadores como para francheados e são essas vantagens que tornam este sistema uma das opções mais utilizadas pelas grandes empresas para se expandirem e pelos empreendedores que pretendem iniciar o seu próprio negócio.

4.4.1.2 Vantagens para o franchisador

- Penetração de mercado agressiva, rápida e intensa. No contexto económico atual poucas são as organizações que tem capital próprio para investir na sua expansão. A ideia do franchisador ao optar por este método de expansão de negócio é a de aumentar a sua atividade por um território geográfico maior, conseguindo ocupar pontos comerciais estratégicos, com o mínimo de custo possível de investimento, o que se torna possível uma

vez que cada franchisado é responsável pelo seu próprio investimento (Leite, 1991; Sinão Fialho, 1997);

- Facilita a expansão a nível internacional;

- Tal como referido por Pinto (2008) a expansão planeada e bem sucedida da rede de *franchising* tem como principal consequência o aumento do prestígio da marca;

- Diminui a complexidade da gestão com pessoal próprio, uma vez que os funcionários a operar em cada unidade franchisada são administrados diretamente pelo franchisado, sem qualquer custo e/ou preocupação para o franchisador, que se pode focar mais em questões estratégicas e da rede em geral (Porto e Barbadilo, 2003);

- Permite a obtenção de economias de escala, que leva a um aumento do poder negocial perante os fornecedores;

- A vontade apresentada pelos franchisados em singrar neste mundo dos negócios é em regra enorme, dando tudo de si para que tudo seja um sucesso desde o início da atividade. Assim sendo, são parceiros altamente moralizados e motivados capazes de obter resultados fantásticos. O trabalho do franchisador para manter os seus parceiros franchisados ativos e moralizados é dar um bom suporte e apoiar em todas as decisões.

4.4.1.2 Vantagens para o franchisado

- Redução do risco de insucesso ao apostar num sistema já testado, reconhecido e com marca de presença forte;

- Aproveitamento dos canais de distribuição já existentes, ou seja, da rede do sistema *franchising*, facilitando o acesso a preços mais competitivos e com ganhos de economias de escala nas encomendas. Esta ideia é apoiada por Porto e Barbadilo (2003) que defendem que o facto de as compras aos fornecedores se encontrarem centralizadas no franchisador fornece a todos os utilizadores da rede uma redução nos custos das compras;

- Transmissão, por parte do franchisador, do conhecimento e saberes necessários para o franchisado de forma a que este possa gerar a unidade com sucesso (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2008). A transmissão deste *know-how* permite que o franchisado inicie atividade mesmo sem nenhum conhecimento da área de atuação, reduzindo os riscos de insucesso do negócio (Pinto, 2008);

- Formação inicial e contínua, prestada pelos franchisadores, bem como apoio nas diversas áreas que envolvam a gestão da unidade, tal como referido acima, este apoio é uma das grandes especificidades do sistema *franchising*.

4.4.2 Desvantagens

Uma vez descritas e evidenciadas as vantagens deste sistema passo à abordagem das suas principais desvantagens, pois apesar de ser um sistema muito utilizado e mencionado também apresenta desvantagens, tanto para o franchisador como para o franchisado.

4.4.2.1 Desvantagens franchisador

- Neste sistema, ao contrário da expansão própria, é muito mais difícil impor uma decisão, uma vez que quem tem de aceitar é o franchisado e não um funcionário (Porto e Barbadilo, 2003);

- O apoio aos franchisados é dado e garantido pelo franchisador mas por vezes o franchisado não tem noção dos pedidos, usando e abusando do apoio destes;

- Quando se vêm confrontados com o sucesso e os bons resultados, os franchisado têm tendência a desejar a sua independência do franchisador bem como a tentar evitar pagar as *royalties* (Porto e Barbadilo, 2003);

- Quando algum acontecimento negativo acontecer, alguma falha na prestação do serviço ou na produção do produto, por culpa de uma unidade a verdade é que esta falha afetará toda a rede bem como a reputação da marca. Os erros de uns vão custar caro a

todos os membros da rede. Esta desvantagem é válida tanto para o franchisador como para os franchisados.

4.4.2.2 Desvantagens franchisado

- O controlo dos aspetos estratégicos do negócio é reduzido, uma vez que tanto as estratégias da empresa, como a alteração dos produtos/serviços e a gestão da rede de distribuição são responsabilidade do franchisador;

- Independentemente do pagamento de taxas ao franchisador (*royalties*) ser uma forma de usar e beneficiar da marca, bem como de todo o conhecimento e apoio prestado (Plá, 2011), estes custos são sempre um fator que o franchisado questiona e desejaria não incorrer;

Tal como explicado nas páginas anteriores, o sistema *franchising* apresenta aspetos positivos e negativos para ambas as partes. A escolha entre o sistema de *franchising* ou um negócio próprio e independente varia consoante fatores como a marca, o risco, o dinheiro, o investimento e as taxas.

No entanto a opção pela rede *franchising* é cada vez maior nos dias de hoje e principalmente no estado em que a economia se encontra é preferível para o empresário/empreendedor apostar num negócio mais seguro e já testado, implementado e conhecido do que por um negócio cujo desfecho é incerto e o risco muito maior.

Um dos fatores fundamentais para o sucesso de uma parceria em *franchising*, é a relação entre o franchisador e o franchisado. É por isso que convém sempre estabelecer uma relação de confiança, parceria e camaradagem entre as várias partes constituintes da rede do sistema *franchising*. O ideal para que todo o conceito de negócio funcione de forma correta e eficaz é que todas as partes envolvidas operem em conjunto de forma a melhorar a rentabilidade e aumentar o crescimento das vendas, da rede e da satisfação dos consumidores. Em suma, para isto acontecer o franchisador deve dar sempre o exemplo da atitude e de como quer o trabalho realizado, mantendo uma relação positiva para com os franchisados de forma a preservar a sua autoconfiança e autoestima.

4.5 A importância da marca no sistema franchising

A marca é um fator fundamental na análise de um negócio em sistema de *franchising*, pelo seu valor, pela sua notoriedade e pelo seu grau de aceitação aos olhos do consumidor. Obviamente que ao iniciar um negócio no âmbito do *franchising* o empresário irá ter sempre em consideração, para além do conceito desejado, o poder da marca, uma vez que quando esta já é reconhecida e traduz qualidade na visão do consumidor a vantagem em relação à abertura de um negócio de raiz é substancialmente maior.

4.5.1 A marca como forma de diferenciação

A marca representa a diferenciação, ou pelo menos a tentativa de diferenciação, dos restantes concorrentes.

Segundo Serra e Gonzalez (1998), a diferenciação da marca possui três aspetos fundamentais:

- Identificação: a oferta de produtos encontrada no mercado é enorme mas ao relacionar o produto com a marca, a identificação torna-se mais fácil e capta a atenção do consumidor;

- Garantia: a garantia de qualidade e fiabilidade de produto/serviço, obriga a empresa a manter um padrão de qualidade;

- Personalização: a marca produz em efeito de personalização e diferenciação que capta a atenção dos consumidores.

4.5.2 A marca como activo

Apesar de a marca não ser um ativo físico é óbvio que se deve considerar na classe dos ativos uma vez que é um fator gerador de riqueza.

Na perspetiva de Serra e Gonzalez (1998) as vantagens decorrentes de uma marca forte são as seguintes:

- Maior adesão dos consumidores e por períodos mais longos, o que mostra uma abordagem de retenção do cliente, o que leva a uma redução dos custos de *marketing*, principalmente no que toca à angariação de novos cliente, uma vez que o custo de retenção de clientes é substancialmente inferior ao custo de angariação de novos;

- Possui um maior poder negocial frente aos fornecedores;

- Barreiras à entrada de potenciais concorrentes, uma vez que se sentem intimidados pela presença de uma marca já cotada e reconhecida, para além disso os custos do investimento para competição seriam bastante elevados.

4.5.3 Relação da marca com o conceito de franchising

Para proporcionar uma melhor interpretação das vantagens da marca no sistema *franchising* é relevante focar dois aspetos que funcionam como indicadores para a avaliação da imagem da marca, que são a notoriedade e a qualidade percebida.

A notoriedade é um conceito que está relacionado com o conhecimento que os consumidores têm da marca enquanto que a qualidade percebida está relacionada com a qualidade que o consumidor reconhece na marca.

O uso de uma marca já reconhecida e com reputação entre os consumidores proporciona uma série de vantagens para o franchisado que vai utilizar esta marca para a abertura do seu negócio, vou referir algumas destas vantagens:

- Maior potencial de vendas, uma vez que ao iniciar o negócio nestes moldes, o franchisado vai ter acesso ao nome e reputação da marca, bem como ao *know-how* do franchisador, sendo por isso mais fácil conquistar o consumidor do que se iniciasse um negócio de raiz;

- O investimento realizado na marca é reduzido ou nulo e apenas se faz sentir através do pagamento da taxa de publicidade (caso esta exista), isto acontece porque ao contrário de um negócio iniciado do zero, a marca de um sistema *franchising* já se encontra lançada no mercado;

- Se a marca existente apresentar um bom desempenho nos conceitos anteriormente referidos, notoriedade e desempenho, efetivamente apresenta maior credibilidade junto dos consumidores pelo que é mais fácil atrair clientes e aumentar as receitas;

- O financiamento do negócio é muitas vezes facilitado, tanto pelas instituições bancárias como pelos fornecedores, uma vez que a credibilidade associada à marca rotula e certifica o negócio e a empresa;

- Facilita também o acesso às melhores localizações e aos melhores espaços, como por exemplo os centros comerciais, onde as marcas fortes têm preferência de entrada. A boa localização da unidade franchisada pode ser o fator que separa o sucesso do fracasso (Leite, 1991; Halloran, 1994; Miranda, 1997; Plá, 2001; Hisrich e Peters, 2004).

Claro que para além de todos estes aspetos positivos existem também algumas desvantagens:

- O efeito dominó, se um dos franchisados agir de forma errada e prejudicar a imagem e credibilidade da marca, toda a rede do sistema franchising vai ser afetada;

- Por vezes uma marca tem de se adaptar ao mercado de atuação e como normalmente associado ao sistema de *franchising* surgem marcas com visibilidade internacional e com processos de internacionalização já implementados é com alguma frequência que estas marcas se ajustam às necessidades locais que por vezes apresentam como aspeto negativo a descaracterização do produto e/ou serviço oferecido pela marca.

Capítulo 5 O sistema franchising como forma de expansão das marcas da empresa *World For You – Mediação Imobiliária, Lda.*

5.1 *Lojadobras*

A expansão da marca *Lojadobras* via *franchising* teve início em Março de 2010. O conceito de negócio é simples e já foi descrito na apresentação da organização em conjunto com a apresentação das respetivas marcas que possui. No momento da elaboração deste relatório a *Lojadobras* conta com 8 unidades abertas distribuídas pelo território nacional. Dessas unidades, seis são franchisadas e estão presentes nas cidades de Braga, Aveiro, Viseu, Montijo, Seixal e Portimão. As outras duas são lojas próprias e localizam-se em Coimbra e em Albufeira.

Devido a alguns problemas de gestão das unidades franchisadas, por parte dos franchisados responsáveis, e também pela atual crise económica que se faz sentir, ainda para mais sendo o sector da construção um dos mais afetados, a verdade é que muitas das unidades terminaram a sua atividade apesar de toda a ajuda e apoio por parte do franchisador. Apesar deste contexto de crise, nos últimos meses existiram vários contactos com a entidade franchisadora por parte de potenciais interessados em iniciar uma unidade franchisada, mostrando que a curto prazo poderá ser possível aumentar o número de unidades franchisadas.

A *Lojadobras* encontra-se também a dar os primeiros passos no processo de internacionalização da marca, com destino o Brasil, país onde participou na feira de franchising em 2012 no Rio de Janeiro. O Brasil, é neste momento encarado como uma oportunidade, uma vez que o sector da construção se encontra em expansão. No território brasileiro a *Lojadobras* já possui uma unidade aberta em São Paulo e contrato para a abertura de mais de uma dezena de unidades.

Quando a expansão da *Lojadobras* via franchising se iniciou, apenas havia uma modalidade de adesão, mas tendo em conta o estudo por mim realizado para a elaboração deste relatório e o contexto económico atual, eu e os sócios gerentes chegámos a consenso

para a elaboração de mais duas modalidades de adesão, que vão ser faladas e explicadas na análise crítica.

Por agora, vou apenas focar a modalidade oferecida inicialmente e que se manteve como única até à bem poucos meses. Esta modalidade corresponde atualmente à modalidade *Premium*, é uma modalidade cujo direito de entrada é de 25.000€, as *royalties* mensais de 5% do valor de faturação e uma taxa de publicidade de 180€ a ser paga mensalmente.

5.1.1 Vantagens

As vantagens para o franchisado de escolher a marca *Lojadobras* para iniciar o seu próprio negócio são diversas e vão ser referidas de seguida:

- Apresentação no mercado como uma marca forte, dinâmica e apelativa;
- Conceito de negócio pioneiro em Portugal;
- Oferta de um estudo de viabilidade económico-financeira ;
- Ajuda na obtenção do financiamento;
- Acesso à base de dados de todos os parceiros da rede;
- Uso de *know-how* adaptado à realidade nacional, adquirido ao longo de 12 anos no sector da construção;
- *Software* de gestão específico para mediação de obras;
- Campanhas de *marketing* com dimensão local e nacional.

5.1.2 Responsabilidade do Franchisador

O franchisador é responsável pela:

- Montagem e equipamento do escritório, conceito “chave na mão”;

- Formação inicial e contínua em vários aspetos da gestão empresarial e da relação com clientes, parceiros e funcionários;
- Publicidade em jornais, folhetos, cartões de apresentação, *outdoors*, filmes promocionais, revistas de *franchising*, mascotes humanas e desenho da mascote nas lojas;
- Presença na internet através de um *website* dinâmico com Galeria de Imagens (antes e depois da intervenção da *Lojadobras*), notícias online (promoções, opiniões de clientes, abertura de novos franchisados) e *newsletter* sobre diversos temas;
- Participação em feiras, exposições e mostras;
- Parcerias com imobiliárias, condomínios e empresas potencialmente relevantes;

5.1.3 Condições e Valores entre os intervenientes

A relação entre o franchisador e o franchisado contempla o pagamento por parte do franchisado do valor de entrada, das *royalties* e da publicidade. O valor de entrada corresponde a 25.000€, as *royalties* são pagas mensalmente e correspondem a uma percentagem de 5% do volume de faturação do franchisado, por último as taxas de publicidade têm o valor fixo de 180€ a serem pagas mensalmente.

O único fator a ter em conta na relação entre parceiro e franchisado ou entre franchisado e franchisado é a comissão paga a terceiros por cada negócio angariado, estes devem então receber um valor de 2% do valor da obra, na data da sua conclusão.

A relação entre franchisado e parceiro é fundamental para o funcionamento das lojas, uma vez que é desta relação que são feitas as receitas, uma vez que por cada negócio concluído o parceiro paga ao franchisado 14% do valor da obra, sendo repartidos 50% na adjudicação e os restantes na conclusão da obra.

É fundamental referir que na relação entre o franchisado e o cliente não há qualquer custo para o cliente, sendo que todo o serviço é prestado de forma gratuita pela

organização, ganhando esta uma comissão do valor total da obra, pago pelo parceiro, tal como referido na relação acima descrita.

5.2 Pastelarias Chiado

A ideia da *World For You* enquanto empresa detentora da marca *Pastelarias Chiado* vai apostar no *franchising* como estratégia de expansão do seu negócio por se tratar de uma forma segura e rápida, com baixo investimento, trata-se de uma estratégia de distribuição de produtos e serviços de maneira otimizada, sistematizada e padronizada, visando um crescimento consistente da marca.

Como estudado e referido neste relatório o sistema *franchising* tem as suas vantagens e desvantagens, mas a opinião dos sócios gerentes da empresa é de que no momento económico em que o país se encontra esta é a melhor forma de efetuar a expansão da marca. Para além disso existe a vantagem da existência do conhecimento vasto dos sócios na área de expansão via *franchising* adquirido aquando da expansão da *Lojadobras*.

Apesar da escolha de expansão via sistema *franchising*, os sócios gerentes pretendem na realidade uma expansão mista, isto é, não apenas unidades franchisadas mas também unidades próprias, pois assim conseguiria expandir a marca fortemente através do *franchising* e beneficiar das vantagens de ter um negócio independente mas associado a uma marca forte e reconhecida.

Os custos de entrada, as *royalties* e a forma como o conceito de *franchising* vai ser estruturado e apresentado aos possíveis franchisados só vão ser estudados e efetuados após a abertura do primeiro ponto de venda, ou seja da unidade piloto, uma vez que primeiro que tudo é obrigatório verificar se a passagem do conceito do papel para a realidade é feita com sucesso e se os resultados alcançados serão positivos. Por outro lado a existência da unidade piloto serve também como apresentação aos possíveis franchisados do que um ponto de venda *Pastelarias Chiado* representa.

Capítulo 6 Análise crítica

Na última fase de realização do meu estágio, quando o projeto das *Pastelarias Chiado* já estava avançado e a desenvolver-se a bom ritmo, faltando a apenas a abertura da primeira unidade para consumir a realização do projeto decidi fazer uma reflexão crítica de todo o período de estágio para perceber quais as alterações que a organização poderá fazer de forma a melhorar o seu desempenho e a reduzir substancialmente os custos do seu funcionamento.

6.1 Realização de uma nova base de dados

Tal como referido anteriormente, neste relatório, a *Lojadobras* utiliza a plataforma *Seambox* para faturação bem como para base de dados de parceiros.

O *software* fornecido pela plataforma *Seambox* é aquele que é utilizado para a realização da faturação de todas as *Lojadobras* pertencentes à rede *franchising*. O principal requisito na escolha desta plataforma foi que a faturação pudesse ser efetuada via *cloud* ou *online*, assim todas as unidade da rede poderiam consultar os dados e faturas das outras unidades. O pagamento deste serviço é na ordem dos 200€ mensais, valor muito elevado quando comparado com outras alternativas do mercado que fornecem o mesmo tipo de serviço a um preço muito mais reduzido. A justificação dos responsáveis do serviço prestado pela *Seambox* referiam que a vantagem do sistema deles era a inclusão da base de dados *online*, sendo assim decidi avançar para a criação de uma base dados com todos os dados referentes ao parceiros da *Lojadobras*. A criação desta base de dados foi realizada no conhecido programa *Microsoft Access 2013*. Para que todas as unidades tivessem acesso à base de dados esta foi colocada online, no servidor responsável pelo alojamento do site *Lojadobras*. Todos os franchisados têm acesso à base de dados através da realização do respetivo *log in* na área referente à gestão de loja.

Apesar da construção da base de dados, a organização continua a utilizar o sistema *Seambox*, pelo menos temporariamente, uma vez que surgiu a possibilidade de entrar na organização um engenheiro informático que teria como objetivo o desenvolvimento de um *software* que servisse tanto de faturação para as diversas lojas da marca como para

consulta e edição da base de dados de parceiros. Caso não se verifique a entrada do engenheiro informático a solução passa pelo uso de outro *software* de faturação, que possua um preço mais acessível.

Apresento aqui a imagem do *design* da base de dados construída por mim (Figura 7).

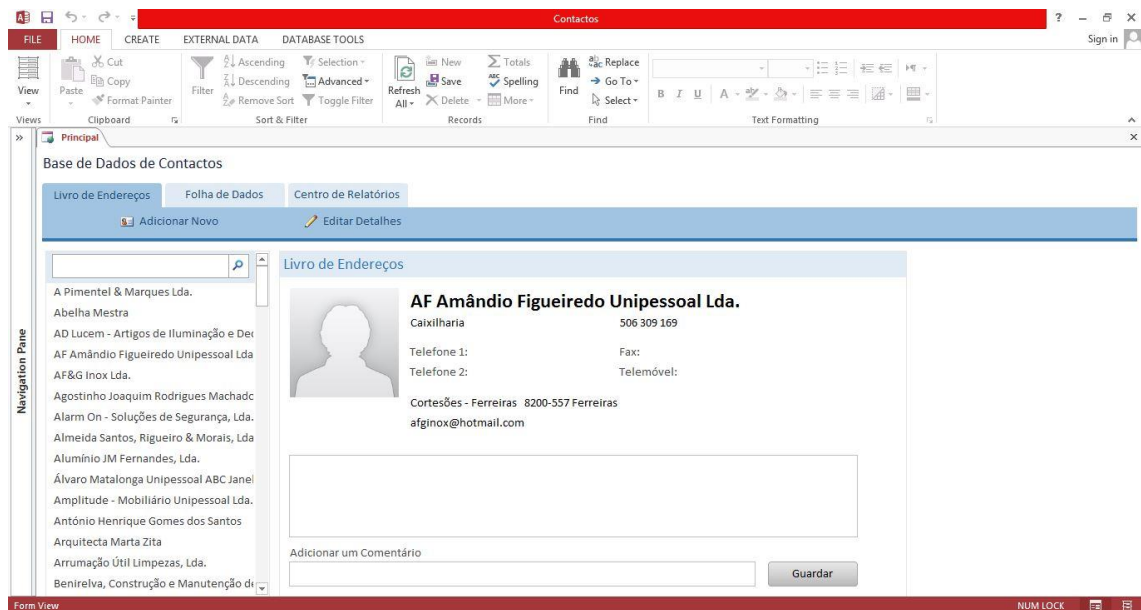


Figura 7 - Imagem da base de dados

Como podemos ver pela Figura 7, a base de dados tem um filtro de pesquisa que serve para procurar resultados, quer sejam nomes, telefones ou moradas. A lista das empresas parceiras, localizada na parte esquerda da imagem está ordenada alfabeticamente e do lato direito estão expostos os dados respetivos à empresa selecionada, como a área de negócio, os telefones, a morada, o NIPC (Número de Identificação de Pessoa Coletiva), o e-mail entre outras informações.

6.2 Chi Drive

Quando estava prestes a terminar o período de estágio, fui convidado a continuar a trabalhar na organização, para realizar um estágio profissional a começar em Outubro.

É nesta empresa que vou prosseguir a minha carreira profissional e o meu principal projeto vai ser continuar o desenvolvimento das pastelarias, agora na vertente *Chi Drive*, trata-se de um conceito semelhante ao *McDrive* mas para serviço de padaria e pastelaria. O objetivo é este encontrar-se aberto ainda depois das 2h (hora a que o *McDrive* encerra), de forma a atrair todos os consumidores que gostam de petiscar qualquer coisa a uma hora fora do normal.

Este conceito promete revolucionar a forma como as pessoas vão comprar pão ou tratar do pequeno almoço dos filhos, isto porque com esta fórmula, o único trabalho que o consumidor tem é dirigir-se de carro ao estabelecimento para recolher o seu pedido.

Neste momento esta ideia e este projeto ainda se encontra em estudo e para já não passa de uma hipótese, contudo tanto eu como os sócios gerentes acreditamos que este projeto tem pernas para andar, ainda mais em Coimbra, uma cidade onde existe bastante vida noturna. Este conceito seria também vantajoso para todos os consumidores que ao saírem exaustos do local de trabalho depois de um longo dia não teriam de desperdiçar tempo a estacionar o carro e a esperar em filas enormes para poder comprar o pão e/ou os produtos de pastelaria e padaria desejados.

Apesar de ainda se encontrar em estudo sabemos que a dificuldade em conseguir um loja que seja capaz de suportar um sistema drive é quase nula, assim sendo, a nossa ideia passa pelo aluguer de um terreno onde seria necessário construir a estrada para o drive in e o ponto de venda seria uma casa modular, uma vez que assim a redução de custos seria enorme.

6.3 Alterações nas modalidades franchising da *Lojadobras*

Como já foi referido neste relatório, antigamente, a *Lojadobras* possuía uma única modalidade de *franchising*, nos dias de hoje e para também combater a crise que se faz sentir, a *Lojadobras* oferece três modalidades distintas de *franchising*, a *Premium* (aquela que antigamente era única que existia), a *Standard* e a *Basic*. Estas duas novas modalidades surgiram numa discussão resultante entre mim e os sócios gerentes tendo como base o tema do meu relatório de estágio. Por consequência desta discussão resolvemos criar duas

novas modalidades, que não implicassem um investimento tão avultado do franchisado de forma a conseguirmos expandir a rede mesmo em tempos de crise.

Os aspetos e condições da modalidade Premium já foram apresentados na parte referente ao sistema *franchising* utilizado pela *Lojadobras* por isso agora vou apenas referir do que se tratam as outras duas modalidades.

A modalidade *Standard* tem um custo de direito de entrada de 8.000€, no qual se encontram incluídos a publicidade de abertura e da montra e o *software*, sendo que os restantes aspetos relacionados com o espaço da responsabilidade do franchisado, para além do direito de entrada apresenta *royalties* mensais de 5% e taxa de publicidade de 180€ mensais, tal como na modalidade *Premium*.

Por sua vez, a modalidade *Basic* tem um custo de direito de entrada de 4.000€, no qual se inclui apenas o uso do *software*, sendo que todos os aspetos relacionados com o espaço físico são da responsabilidade do franchisado, para além do direito de entrada apresenta *royalties* mensais de 5% e taxa de publicidade de 180€ mensais, tal como nas modalidades *Premium* e *Standard*.

O que é certo é que meses depois da realização destas duas novas modalidades de *franchising* já apareceram cinco potenciais interessados, três deles na modalidade *Standard* e dois deles na modalidade *Basic*, o que já significa que todo este trabalho não foi realizado em vão e que os benefícios da criação destas duas modalidades podem estar para breve. Estas modalidades são importantes, principalmente em tempos de crise porque os 25.000€ pedidos na modalidade *Premium* como direito de entrada é um valor bastante elevado.

Capítulo 7 Conclusão

Na minha opinião a realização deste estágio teve um importância fundamental para a articulação dos conhecimentos aprendidos ao longo da minha formação académica com a necessidade real das empresas. Basicamente, este período serviu para usar as competências adquiridas na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, ao longo da licenciatura e do mestrado, ao serviço de uma organização empresarial.

De entre todas as competências adquiridas ao longo da minha formação académica, destaco as aprendidas nas cadeiras de contabilidade financeira, introdução à gestão estratégia empresarial, gestão financeira, multimédia, tecnologias de informação e sistemas de informação nas organizações como aquelas que maior utilidade tiveram ao longo do período de realização do estágio.

Este estágio foi bastante importante no meu desenvolvimento a nível profissional, uma vez que aprendi aspetos importantes relativos aos sectores com os quais tive contacto direto fruto da atividade da organização nesses sectores, o sector da construção e da panificação. Para além disso, o estudo desenvolvido ao longo deste relatório, focado na expansão da marca e da empresa via sistema *franchising*, juntamente com a experiência obtida nesta área fruto da entidade que me acolheu ser uma organização com grande experiência na área *franchising*, uma vez que já utilizou esta forma de expansão para a marca *Lojadobras* e pretende fazer o mesmo para a marca *Pastelarias Chiado*. Com a experiência adquirida e o estudo efetuado, hoje tenho outra capacidade de entender o funcionamento do sistema *franchising*, bem como outra capacidade de perceção de como iniciar um negócio, quer seja iniciado de raiz quer como *franchising*.

Bibliografia

Alves de Almeida, Carlos M.; Castilho, Jorge B.; Zilber, Moises A. (2007) "A estratégia de franchising e o perfil do franqueado como fator de sucesso do empreendimento: um estudo de caso" FACEF pesquisa.

Alves, Rany; Andrade, Rosângela; Neto, Miguel C.; Sá de Souza, Luciane A.; Vasconcelos, Joab (2009) "Processos de internacionalização de franquias: desafios perante a atual crise global" *Revista Anagrama: Revista científica interdisciplinar da graduação*.

Andreassi, Tales; Melo, Pedro L. R. (2010) "Publicação Científica Nacional e Internacional sobre Franchising: Levantamento e Análise do Período 1998 – 2007".

Barbadillo, Santiago ; Porto, Paulo Lopes (2003) *Franchising Passo a Passo*. Porto: Edições IPAM.

Bernard, Daniel Alberto (2000) *Como escolher a franquia certa: as melhores práticas*. São Paulo: Editora Atlas.

Carvalhosa, José M. P. (2011) *O franchising como paradigma de crescimento das PME em Portugal*. Dissertação em Controlo de Gestão e dos Negócios. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Campora, Fernando; Cherto, Marcelo; Garcia, Filomena (2006) *Franchising: uma estratégia para a expansão de negócios*. São Paulo: Premier Máxima.

Cherto, Marcelo; Rizzo, Marcus (1991) *Franchising: Como Comprar a Sua Franquia Passo a Passo*. São Paulo: Mc Graw-Hill.

Dahab, Sônia (1996) *Entendendo o franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor*. Salvador: Casa da Qualidade.

Espinha, Pedro G.; Machado, Hilka V. (2010) "Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência?".

Ferrari, Maira M.; Sasaki, Alexandre H.; "Franchising: Estratégia de expansão da roasted potato".

Ferreira, Raquel M. C.; Neto, João D. A.; Santana, Dhione O. (2012) "Estratégia de entrada em mercados internacionais: um breve panorama do franchising no grupo de países que contituem o BRIC" *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada* 24-40.

Ferro de Guimarães, Julio C.; Moraes, Teresa; Rizzon, Francine G. (2011) "Processo de implantação do sistema de franquia como estratégia de expansão para empresas prestadoras de serviços" *Simpósio Científico FTSG*.

Giusti de Mello, Fabiana; Padilha, Ana C. M.; Paloma de Mattos; Severo, Lessandra S.; Sluszz, Thaisy (2010) “Estratégia de franchising: as vantagens e as desvantagens deste tipo de negócio na perspectiva do franquador” *Estudo & Debate* 85-98.

Helsen, Kristiaan; Kotabe, Masaaki (2000) *Administração de marketing global*. São Paulo: Atlas.

Hitt, Michael A.; Hoskisson, Robert E.; Ireland, R. Duane; (2008) *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Thomson Learning.

Keller, Kevin Lane; Kotler, Philip (2006) *Administração de marketing*, 12ª Edição. São Paulo: Pearson.

Kotler, Philip (2000) *Administração de marketing*, 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall.

Krause, André S. (2007) *Expansão da Companhia de Pizzas através do sistema de franquias*. Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Leite, Roberto Cintra (1991) *Franchising na criação de novos negócios*. São Paulo: Editora Atlas.

Lima Júnior, Aloísio S.; Luna, Rosemar M.; Rosa de Sousa, Ana (2012) “Evolução do sistema de franquias no Brasil” *REmark – Revista Brasileira de Marketing* 94-112.

Mauro, Paulo César (1999) *Guia do franqueador: como crescer através do franchising*. São Paulo: Editora Nobel.

Molina, Ana C. V.; Rodrigues da Luz, Rodrigo. “O franchising como modalidade de investimento estrangeiro e de transferência de tecnologia”.

Monteiro, António Pinto (2002) *Contratos de Distribuição Comercial*. Coimbra: Almedina.

Pestana de Vasconcelos, Miguel (2000) *O Contrato de Franquia (Franchising)*. Coimbra: Almedina.

Plá, Daniel (2001) *Tudo sobre franchising*. Rio de Janeiro: SENAC.

Sen, Kabir C. (1993) “The use of initial fees and royalties in business-format franchising”. *Managerial and Decision Economics*, Hoboken, v. 14, n. 2, p. 175-190.

Serra, Elisabete Magalhães; González, José A. Varela (1998) *A Marca: Avaliação e Gestão Estratégica*. Lisboa: Editorial Verbo.

Simão Filho, Adalberto (1997) *Franchising: aspectos jurídicos e contratuais*. São Paulo: Editora Atlas.

Sites Consultados

<http://www.lojadobras.com>

<http://www.pastelariaschiado.com>

<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/franchising.htm>

<http://www.ptfranchising.com>

http://www.bestfranchising.pt/para_franquiciados.aspx

<http://www.franchising.pt/>

<http://www.apf.org.pt/>

<http://www.infofranchising.pt>

<http://o-negocio-proprio.blogspot.pt/>

Anexos

Anexo 1 – Contrato Parceria *Lojadobras*

**CONTRATO DE PARCERIA
PARA A REDE LOJADOBRAS PORTUGAL**

PRIMEIRA OUTORGANTE:

WORLD FOR YOU – MEDIAÇÃO IMOBILIÁRIA, LDA, sociedade comercial por quotas com sede na Av. Sá da Bandeira, nº 116, 3000-350 Coimbra, NIPC 510396461 e com igual número de matrícula na Conservatória do Registo Comercial de Coimbra.

SEGUNDA OUTORGANTE:

Nome empres, com sede em **Morada, Código Postal, Localidade, NIPC**.

Entre as outorgantes antes identificadas é celebrado o presente contrato, que se regerá nos termos e pelas cláusulas seguintes:

Cláusula Primeira

A Primeira Outorgante dedica-se à actividade de mediação de obras e é dona e legítima possuidora da marca “**LOJADOBRAS PORTUGAL**”, que se encontra devidamente registada em seu nome, não podendo ser utilizada sem o seu consentimento escrito.

Cláusula Segunda

A Segunda Outorgante dedica-se, habitual e lucrativamente à actividade de Construção Civil.

Cláusula Terceira

Pelo presente contrato, a Segunda Outorgante confere à Primeira Outorgante a representação comercial dos seus produtos e serviços, por forma a permitir-lhe que promova a divulgação e venda dos mesmos, nas condições estipuladas no presente contrato.

Cláusula Quarta

1- A Primeira Outorgante obriga-se a promover e divulgar os produtos e serviços da Segunda Outorgante junto de todos os seus clientes que procurem esse tipo de produtos e serviços, comprometendo-se a entregar-lhes um orçamento elaborado pela Segunda Outorgante, por forma a cativá-los a comprar/contratar os produtos e serviços daquela.

2- A Segunda Outorgante obriga-se a elaborar e entregar à Primeira Outorgante, dentro dos prazos que esta lhe estipular, os orçamentos relativos aos produtos e serviços indicados pela Primeira Outorgante, que contenham, de forma discriminada e clara, os preços correspondentes aos diversos produtos/serviços solicitados, indicando as possíveis formas de pagamentos, bem como os prazos de execução que se compromete a cumprir pontualmente.

3- Obriga-se ainda a Segunda Outorgante a fornecer à Primeira Outorgante toda a informação disponível acerca das suas actividades, designadamente, obras e serviços por si já

realizados, ou a seu cargo, a fim de que possa a Primeira Outorgante utilizar tais informações para promover a venda dos serviços e produtos da Segunda Outorgante.

4- À Primeira Outorgante fica expressamente vedado negociar, conceder abatimentos de preço, descontos ou dilações de pagamento, ou por qualquer outra forma alterar os orçamentos que receber da Segunda Outorgante, que são da inteira responsabilidade desta.

5- Caso venham a ser entregues pela Segunda Outorgante à Primeira Outorgante mostruários ou amostras, a fim de facilitar a promoção e venda dos seus produtos e serviços, a Primeira Outorgante fica responsável pela sua manutenção e conservação, comprometendo-se a entregá-los/devolvê-los à Segunda Outorgante no mesmo estado em que os recebeu, logo que instada para o efeito.

Cláusula Quinta

1- Por cada cliente que a Primeira Outorgante angariar para a Segunda Outorgante, receberá desta, a título de comissão, 14% (catorze por cento) do valor do trabalho a realizar pela Segunda Outorgante para esse cliente, comissão esta que será paga pela Segunda Outorgante à Primeira Outorgante, nas condições e prazos seguintes:

a) 7% (sete por cento) daquele valor, na data e com a adjudicação da obra/serviço à Segunda Outorgante pela Primeira Outorgante;

b) Os restantes 7% (sete por cento), serão pagos pela Segunda Outorgante à Primeira Outorgante na data da conclusão da obra/serviço.

2- A Segunda Outorgante fica expressamente proibida de negociar, directa ou indirectamente, com os clientes angariados pela Primeira Outorgante, devendo todos os contactos ser efectuados por intermédio da Primeira Outorgante, que assume para todos os efeitos perante a Segunda Outorgante, o papel de “Dono Da Obra”.

Cláusula Sexta

A Segunda Outorgante obriga-se a fornecer à Primeira Outorgante, sempre que esta lho solicitar, informações acerca de seguros de obra, alvarás, licenças e bem assim acerca do andamento da obra/serviço adjudicado.

Cláusula Sétima

A paralisação, pela Segunda Outorgante, por mais de 48 horas da execução dos serviços/obras que lhe forem adjudicados pela Primeira Outorgante, bem como qualquer atraso na conclusão da mesma, em consequência de negligência, incúria ou imprudência na execução dos trabalhos contratados, quer por parte da Segunda Outorgante, quer por parte de qualquer pessoa, directa ou indirectamente, sob a suas ordens e direcção, confere à Primeira Outorgante o direito a exigir da Segunda Outorgante o pagamento da quantia correspondente a 5% do valor global da obra, por cada dia de paralisação ou atraso na entrega da mesma, sem prejuízo da indemnização pelos prejuízos causados, conferindo ainda à Primeira Outorgante o direito de resolver o presente contrato.

Cláusula Oitava

1- O presente contrato é celebrado por tempo indeterminado, sem prejuízo do disposto nos números seguintes.

2- Qualquer das partes pode denunciar o presente contrato a todo o tempo, desde que não esteja em curso nenhuma obra/serviço adjudicada à Segunda Outorgante, devendo a denúncia ser efectuada através de carta registada com aviso de recepção, enviada com 30 dias de antecedência sobre a data em que operam os seus efeitos.

3- Qualquer das partes pode resolver o presente contrato, em caso de incumprimento, pela outra Outorgante, de qualquer das obrigações previstas no presente contrato, sem prejuízo das indemnizações que sejam devidas, nos termos da lei.

Cláusula Nona

As partes expressamente estipulam para resolução de qualquer conflito que surja relativamente ao presente contrato, o foro da comarca de Coimbra, com expressa renúncia a qualquer outro.

É dispensado pelas partes o reconhecimento notarial do presente contrato.

Feito em duplicado, valendo ambos como original, ficando cada uma das partes na posse de um exemplar.

Coimbra, dia do mês do ano

A Primeira Outorgante

O(s) Segundo(s) Outorgante(s)

Anexo 2 – Primeiro orçamento fornecido pela Ferneto



Orçamento
Nº 1130137
ORIGINAL

Capital Social: 5 000 000,00 €
 Soc. Anónima Matric. Cons. Reg. Comerc. Vagos sob o Nº 501717226
 NIF [VAT]: 501717226

Loja Dobras
 Avenida Sá da Bandeira nº116
 Coimbra
 3000-350 Coimbra

Vagos, 21.02.2013

Orçamento válido até : 22.03.2013

Exmos. Senhores,

Serve a presente para vos enviar a nossa melhor proposta relativamente aos seguintes equipamentos:

Pos.	Referência	Designação	Qtd. Pedida	Preço	Descontos %	Valor
1	12104030320010	Câmara Refrigerada 2 Carros, Lar 1650x450, Med. Ext.: 1320x2540x2470mm, 1 Porta Direita 650x1900mm, Motor Interior, Painel em AÇO INOX	1,00 Un	6.864,00		6.864,00
2		Forno Modulram Lar 1,20m de 2 Tabuleiros composto por:				
2.1	13010904000000	Cobertura com Cúpula para Lar 1,20	1,00 Un	976,00		976,00
2.2	19900000000000	Câmara Normal Lar 1,20 , 2 Tab. p/ Câmara com Vapor e Lar Refractário com Comandos Digitais	2,00 Un	3.792,00		7.584,00
2.3	19900000000000	Câmara Super Alta 2 Tab. p/ Câmara Lar 1,20 m sem Vapor com Comandos Digitais	1,00 Un	3.408,00		3.408,00
2.4	13010901822010	Estufa 12 Tabuleiros Lar,120 com Vapor e com Aquecimento p/forno 2Tab C.	1,00 Un	2.936,00		2.936,00
3	19900000000000	Carros Transporte de Tabuleiros de Persiana Baixo em Inox p/ F. Pastelaria Lar 1,20m	2,00 Un	100,00		200,00
4	14010202161140	Tabuleiro Persiana, Lar 1200x450mm, Dim. Ext. 1300x440mm, Inox Manipulo Exterior, 4 Filas	15,00 Un	88,00		1.320,00
5	14010102021000	Tabuleiro Iona p/ Lar 1200x450mm, Dim. Ext. 1300x430mm, Inox	5,00 Un	88,00		440,00
6	14020304161000	Carro Estante Pastelaria de 20 Tabuleiros 750x450mm Inox	1,00 Un	312,00		312,00
7	14010318003001	Tabuleiro Pastelaria 750x450x20mm Alumínio Estampado	20,00 Un	16,72		334,40
8	14140001000000	Bilume Medidas 600x300 (6,4KW) Gás Propano	1,00 Un	120,00		120,00

... A Transportar 24.494,40

Página 1 de 2

Condições: A Definir
Prazo Entrega: A Definir
Ass. Técnica: 24 Horas
Garantia: 24 Meses

Total de Descontos :	
Base de Incidência IVA :	24.942,40
Total de I.V.A. :	5.736,75
Total do Documento Euro	30.679,15

Documento Processado por Computador

Food Industry Equipment: www.ferneto.com

SEDE: Z. Ind. Vagos, Lt. 59, Apt. 42, 3844-909 Vagos-Portugal T: +351 234 799 160 F: +351 234 799 169 E: sede@ferneto.com
 DEL. USBOA: Rua Pê Moura, Pál. Emp. Pê Moura, Arm. 10, Apt. 16, 2710-335 União S. João-Portugal T: +351 219 100 000 F: +351 219 100 009 E: comercio@ferneto.com
 ASSISTÊNCIA TÉCNICA FERNETO: **fastfer** T: +351 234 790 180 F: +351 234 790 188 E: geral@fastfer.com



Orçamento
Nº 1130137
ORIGINAL

Capital Social: 5 000 000,00 €
Soc. Anónima Matric. Cons. Reg. Comerc. Vagos sob o Nº 501717226
NIF [VAT]: 501717226

Loja Dobras
Avenida Sá da Bandeira nº116
Coimbra
3000-350 Coimbra

22.03.2013

Pos.	Referência	Designação	Qtd. Pedida	Preço	Descontos %	Valor
8,1	14060101001000	Bancada para Bilume e Fritadeira Inox 1500x700x700mm c/ Tampo Inox liso e Prateleira Inferior Ripada	1,00 Un	448,00		448,00

Página 2 de 2

Condições: A Definir
Prazo Entrega: A Definir
Ass. Técnica: 24 Horas
Garantia: 24 Meses

Total de Descontos :	
Base de Incidência IVA :	24.942,40
Total de I.V.A. :	5.736,75
Total do Documento Euro	30.679,15

Sem outro assunto, e sempre à vossa disposição para qualquer esclarecimento adicional, subscrevemo-nos com estima e consideração.

De V/ Exas.
Atenciosamente

Documento Processado por Computador

Food Industry Equipment: www.ferneto.com

SEDE: Z. Ind. Vagos, Lt. 59, Apt. 42, 3844-909 Vagos-Portugal T +351 234 799 160 F +351 234 799 169 E sede@ferneto.com
DEL. USBOA Rua Pê Moura, Pó. Emp. Pê Moura, Arm. 10, Apt. 16, 2710-335 União S/ntro-Portugal T +351 219 100 000 F +351 219 100 009 E comercio7k@ferneto.com
ASSISTÊNCIA TÉCNICA FERNETO: **fastfer** T +351 234 790 180 F +351 234 790 188 E geral@fastfer.com

Anexo 3 – Segundo orçamento fornecido pela Fernetto



Orçamento
Nº 1130225
ORIGINAL

Capital Social: 5 000 000,00 €
 Soc. Anónima Matric. Cons. Reg. Comerc. Vagos sob o Nº 501717226
 NIF [VAT]: 501717226

Loja Dobras
 Avenida Sá da Bandeira nº116
 Coimbra
 3000-350 Coimbra

Vagos, 15.03.2013

Orçamento válido até : 10.04.2013

Exmos. Senhores,

Serve a presente para vos enviar a nossa melhor proposta relativamente aos seguintes equipamentos:

Pos.	Referência	Designação	Qtd. Pedida	Preço	Descontos %	Valor
1		Forno Modulram de 2 Tabuleiros composto por:				
1.1	13010903820000	Cobertura com Cúpula para Tab. 750x450 2 Tab. p/ Cam.	1,00 Un	900,00		900,00
1.2	13010900123100	Câmara Normal 750x450mm, 2 Tab. p/ Câmara com Vapor e Lar Refractário Comandos Digitais	1,00 Un	3.450,00		3.450,00
1.3	13010902620000	Estrutura Apoio c/ Rodas p/ 2 Câmaras de 2 Tabuleiros 750x450	1,00 Un	652,00		652,00
2	14020206161000	Carros Transporte de Tabuleiros de Persiana Baixo em Inox p/ F. Pastelaria Lar 750x450mm	1,00 Un	90,00		90,00
3	14010201151140	Tabuleiro Persiana, Lar 750x450mm, Dim. Ext. 850x440mm, Inox, Manipulo Exterior, 4 Filas	14,00 Un	100,00		1.400,00
4	19900000000000	Carro Estante para 5 Tabuleiros de Lona	1,00 Un	200,00		200,00
5	14010101011000	Tabuleiro lona p/ Lar 750x450mm, Dim. Ext. 850x430mm, Inox	6,00 Un	93,00		558,00
6	14130000001000	Lava Mãos com Pedal - Pia 385x385 Dimensões AxLxP (mm) - 910x385x385	1,00 Un	405,00		405,00

Página 1 de 1

Condições: A Definir
Prazo Entrega: A Definir
Ass. Técnica: 24 Horas
Garantia: 24 Meses

Total de Descontos :	
Base de Incidência IVA :	7.655,00
Total de I.V.A. :	1.760,65
Total do Documento Euro	9.415,65

Sem outro assunto, e sempre à vossa disposição para qualquer esclarecimento adicional, subscrevemo-nos com estima e consideração.

De V/ Exas.
 Atenciosamente

Documento Processado por Computador

Food Industry Equipment: www.fernetto.com

SEDE: Z. Ind. Vagos, Lt. 59, Apt. 42, 3844-909 Vagos-Portugal T: +351 234 799 160 F: +351 234 799 169 E: sede@fernetto.com
 DEL. USBOA: Rua Pé Moura, Pal. Emp. Pé Moura, Arm. 10, Apt. 16, 2710-335 Sinho-Sinho-Portugal T: +351 219 100 000 F: +351 219 100 009 E: comercio@fernetto.com
 ASSISTÊNCIA TÉCNICA FERNETO: **fastfer** T: +351 234 790 180 F: +351 234 790 188 E: geral@fastfer.com

Anexo 4 – Estudo de viabilidade franchisador *Pastelarias Chiado*



Estudo de Viabilidade Económico-Financeiro

No sector da panificação, muito do sucesso advém não só de um correcto planeamento e posicionamento do mercado, mas também da paixão da preservação das tradições e dos saberes locais. Outra forma de garantir o sucesso neste tipo de sector, passa pela inovação e criação de novos conceitos. É exactamente no meio destes dois conceitos que está inserida a nossa marca, isto é, tem um lado que aposta no tradicional, fazendo lembrar o conceito de padaria de bairro caracterizada pelo cheiro tradicional de um pão quente acabadinho de fazer, ao que se junta um ambiente convidativo e acolhedor e por outro lado a aposta na arte e inovação, tendo como exemplo o cake design, os cupcakes e a arte com leite / café.

As pastelarias Chiado apostam no franchising como estratégia de expandir o seu negocio de forma segura e rápida com baixo investimento, no sentido de que se trata de uma estratégia para distribuição de produtos e serviços de maneira otimizada, sistematizada e padronizada, visando um crescimento consistente da marca.

Análise Económico-Financeira

Para fazer uma análise previsional é necessário estabelecer parâmetros base, racionais e conscientes

Assim sendo, o estudo de Viabilidade Económico-Financeiro das pastelarias Chiado, assenta nos seguintes pressupostos:

Nº dias de funcionamento	
Nº dias do ano	365 dias
Nº dias de funcionamento	365 dias
Nº meses de remuneração do pessoal	14 meses
Nº de funcionários	9
Nº meses no 1º ano	10
Primeiro Ano do Projecto	2013
Prazos Pagamento e Recebimento	
Prazo Médio de Pagamento	0 dias
Prazo Médio de Recebimento	0 dias
Taxas de Imposto	
Encargos Sociais Entidade Patronal	23,75%
Encargos Sociais Funcionários	11,00%
Taxa IRC	25,00%
Taxa IVA normal	23,00%
Nº Anos em Análise	5 anos
Taxa de Crescimento Anual	10,00%
Análise a Preços Correntes	
Taxas Anuais de Inflação (a partir de 2013)	3,00%



As empresas podem ter vários tipos de Proveitos, dependendo os mesmos da sua estrutura física e de funcionamento.

Tendo em conta que a empresa apenas entrará em funções em março, o presente Estudo previsional será baseado em 10 meses no primeiro ano de actividade.

Analisemos os diferentes Proveitos na estrutura da marca “Pastelarias Chiado”:

1) Rendimentos e Ganhos

a) Vendas

A marca “Pastelarias Chiado” tem na sua estrutura de Proveitos esta rubrica muito evidenciada, uma vez que se dedica à actividade comercial de forma destacada.

Assim sendo a essência do seu core business está nas vendas.

Estando previsto no arranque, a abertura de dois pontos de venda próprios.

Tendo em conta a grande diversidade de produtos vendidos, estimam-se os Rendimentos e Ganhos com base numa previsão contendo **apenas** o mix dos produtos **solicitados com mais frequência por ponto de venda**.

Produtos	Valor médio de venda/dia	Valor médio de venda/mês	Valor médio de venda/ano	Valor médio de venda/ano 2013
Ponto de venda 1	1.200€	36.000€	432.000€	360.000€
Ponto de venda 2	1.200€	36.000€	432.000€	360.000€
Total vendas	2.400€	72.000€	864.000€	720.000€

b) Previsões e serviços de Gestão de Franchising

As previsões para iniciação da rede de franchising apontam para o mês de Junho de 2013, e a respectiva progressão de adesão estima-se na seguinte tabela:

Anos	2013	2014	2015	2016	2017
Entrada de Franchisados	10	15	20	25	30

A gestão de franchising passa não só pela 1ª fase, onde recebe o valor de direito de entrada, mas também pelo próprio acompanhamento da empresa franchisada, a vários níveis (operacional, organizacional, técnico, etc.), em troca, as pastelarias Chiado recebe, para além do valor do direito de entrada, os respectivos royalties fixos e uma taxa publicitária que garante a divulgação a nível nacional de forma permanente.

Considerando que os produtos de panificação e pastelaria terão de ser obrigatoriamente adquiridos ao franchisador, retirando o master da marca (Pastelarias Chiado) um lucro líquido de 10% (royalties variáveis) por encomenda.

O valor do direito de entrada é de **10.000€**

Anos	2013	2014	2015	2016	2017
Entrada de Franchisados	10	15	20	25	30
Contratos efectuados	100 000 €	150 000 €	200 000 €	250 000 €	300 000 €



Assim sendo, e admitindo de forma previsional que cada franchisado encomenda anualmente uma média de 72.000€ (apenas este valor por ter em consideração que as entradas são ao longo do ano e há empresas que não somam os 12 meses de facturação), a simulação da estrutura de Proveitos da marca “Pastelarias Chiado” apresenta-se da seguinte forma:

Anos	2013	2014	2015	2016	2017
Somatório dos Franchisados	10	15	20	25	30
Royalties Fixos (500€)	30 000 €	75 000 €	135 000 €	210 000 €	300 000 €
Royalties Variáveis (10%)	72 000 €	180 000 €	324 000 €	504 000 €	720 000 €
Taxa de Publicidade (75€)	4 500 €	11 250 €	20 250 €	34 500 €	45 000 €
Total Sem IVA	106 500 €	266 250 €	479 250 €	748 500 €	1 065 000 €

Posto isto, a estrutura de Proveitos resume-se nos seguintes moldes:

Anos	2013	2014	2015	2016	2017
Vendas	720 000 €	889 920 €	916 617,60 €	944 116,12 €	972 439,60 €
Prestação de serviços (Franchisados)	106 500 €	266 250 €	479 250 €	748 500 €	1 065 000 €
Total de Proveitos	826 500 €	1 156 170 €	1 395 867,60 €	1 692 616,10 €	2 037 439,60 €

2) Gastos e Perdas

Os Gastos relacionados com a marca “Pastelarias Chiado” podem ser diversos. Discrimina-se abaixo a maior parte dos Gastos, para efeitos de análise.

	Previsão de Gastos					
	Mês	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Contabilidade	250,00 €	2 500,00 €	3 090,00 €	3 182,70 €	3 278,18 €	3 376,53 €
SHT	35,00 €	350,00 €	432,60 €	445,58 €	458,95 €	472,72 €
Material escritório	50,00 €	500,00 €	618,00 €	636,54 €	655,64 €	675,31 €
Electricidade	1 850,00 €	18 500,00 €	22 866,00 €	23 551,99 €	24 258,55 €	24 986,31 €
Combustíveis	350,00 €	3 500,00 €	4 326,00 €	4 455,79 €	4 589,46 €	4 727,14 €
Água	380,00 €	3 800,00 €	4 696,80 €	4 837,70 €	4 982,83 €	5 132,31 €
Deslocações	150,00 €	1 500,00 €	1 854,00 €	1 909,62 €	1 966,91 €	2 025,92 €
Feiras / Ano		3 000,00 €	3 090,00 €	3 182,70 €	3 278,18 €	3 376,53 €
Rendas	2 300,00 €	23 000,00 €	28 428,00 €	29 280,84 €	30 159,27 €	31 064,05 €
Angar. Franchisados	300,00 €	3 000,00 €	3 708,00 €	3 819,24 €	3 933,82 €	4 051,83 €
Internet	30,00 €	300,00 €	370,00 €	381,10 €	392,53 €	404,31 €
Telefones	85,00 €	850,00 €	1 050,60 €	1 082,12 €	1 114,58 €	1 148,02 €
C.T.T.	30,00 €	300,00 €	370,00 €	381,10 €	392,53 €	404,31 €
Seguros	400,00 €	4 000,00 €	4 944,00 €	5 092,32 €	5 245,09 €	5 402,44 €
Publicidade	300,00 €	3 000,00 €	3 708,00 €	3 819,24 €	3 933,82 €	4 051,83 €
Limpeza	75,00 €	750,00 €	927,00 €	954,81 €	983,45 €	1 012,95 €
Outros	50,00 €	500,00 €	618,00 €	636,54 €	655,64 €	675,31 €
Subtotal	6 635,00 €	69 350,00 €	85 097,00 €	87 649,93 €	90 279,43 €	92 987,82 €
CMVMC	18 000,00 €	180 000,00 €	222 480,00 €	229 154,49 €	236 029,53 €	243 110,41 €
Gastos Pessoal (1)	7 200,00 €	72 000,00 €	88 992,00 €	91 661,76 €	94 411,61 €	97 243,96 €
Deprec. Amort.(2)	833,00 €	8 330,00 €	8 330,00 €	8 330,00 €	8 330,00 €	8 330,00 €
Gastos Financeiros	350,00 €	3 500,00 €	4 200,00 €	3 150,00 €	2 100,00 €	1 050,00 €
Total Gastos	33 018,00 €	333 180,00 €	409 099,00 €	419 946,18 €	431 150,57 €	442 722,19 €
(1) - inclui Salários, Seguros de Acidentes de Trabalho e Medicina no Trabalho						
(2) - Relativamente ao Investimento Inicial de 50.000€						



3) Demonstração de Resultados

A Demonstração de Resultados Previsional objecto deste Estudo de Viabilidade é a seguinte:

Proveitos					
Vendas	720 000,00 €	889 920,00 €	916 617,60 €	944 116,12 €	972 439,60 €
Prestação de Serviços (Franchising)	106 500,00 €	266 250,00 €	479 250,00 €	748 500,00 €	1 065 000,00 €
Total de Rendimentos	826 500,00 €	1 156 170,00 €	1 395 867,60 €	1 692 616,12 €	2 037 439,60 €
Custos					
CMVMC	180 000,00 €	222 480,00 €	229 154,49 €	236 029,53 €	243 110,41 €
Forn. Serv. Externos	69 350,00 €	85 097,00 €	87 649,93 €	90 279,43 €	92 987,82 €
Gastos Pessoal	72 000,00 €	88 992,00 €	91 661,76 €	94 411,61 €	97 243,96 €
Deprec. Amort.	8 330,00 €	8 330,00 €	8 330,00 €	8 330,00 €	8 330,00 €
Gastos Financeiros	3 500,00 €	4 200,00 €	3 150,00 €	2 100,00 €	1 050,00 €
Total Gastos	333 180,00 €	409 099,00 €	419 946,18 €	431 150,57 €	442 722,19 €
Resultados antes de Impostos	493 320,00 €	747 071,00 €	975 921,50 €	1 261 465,60 €	1 594 717,50 €
Imposto Sobre Rendimento	123 330,00 €	186 767,75 €	243 980,38 €	315 366,40 €	398 679,37 €
Resultado Líquido do Exercício	369 990,00 €	560 303,25 €	731 941,12 €	946 099,20 €	1 196 038,13 €

4) Conclusão

Apostando numa área em crescimento no mercado que é o franchising, aliado com o facto de ter uma estratégia de angariação de clientes pró-activa (não se limitando a cruzar os braços e esperar) e diferenciadora das habituais empresas do sector, esta iniciativa apresenta-se com um potencial elevado de inovação e vontade de desenvolver soluções avançadas na criação de novos conceitos.

Por estes e todos os modelos referidos ao longo deste Estudo, esta iniciativa apresenta-se viável.

Anexo 5 – Estudo de viabilidade do franchisado *Pastelarias Chiado*



Estudo de Viabilidade Económico-Financeiro

No sector da panificação, muito do sucesso advém não só de um correcto planeamento e posicionamento do mercado mas também da paixão da preservação das tradições e dos saberes locais. Outra forma de garantir o sucesso neste tipo de sector passa pela inovação e criação de novos conceitos. É exactamente no meio destes dois conceitos que está inserida a nossa marca, isto é, tem um lado que aposta no tradicional, fazendo lembrar o conceito de padaria de bairro caracterizada pelo cheiro tradicional de um pão quente, acabadinho de fazer ao que se junta um ambiente convidativo e acolhedor e por outro lado a aposta na arte e inovação tendo como exemplo o cake design, os cupcakes, os macarons e a arte com leite / café.

As pastelarias Chiado apostam no franchising como estratégia de expandir o seu negocio de forma segura e rápida com baixo investimento, no sentido de que se trata de uma estratégia para distribuição de produtos e serviços de maneira otimizada, sistematizada e padronizada, visando um crescimento consistente da marca.

12 – Análise Económico-Financeira

Para fazer uma análise previsional é necessário estabelecer parâmetros base, racionais e conscientes

Assim sendo, o estudo de Viabilidade Económico-Financeiro das pastelarias Chiado, assenta nos seguintes pressupostos:

Nº de dias de Funcionamento	
Nº dias do ano	365dias
Nº dias de funcionamento	365dias
Nº meses de remuneração do pessoal	14meses
Nº de funcionários	4
Primeiro Ano do Projecto	2013
Prazos Pagamento e Recebimento	
Prazo Médio de Pagamento	0 dias
Prazo Médio de Recebimento	0 dias
Taxas de imposto	
Encargos sociais Entidade Patronal	23.75%
Encargos sociais Funcionários	11.00%
Taxa IRC	25.00%
Taxa IVA normal	23.00%
Nº de Anos em Análise	5anos
Taxa de Crescimento Anual	10.00%
Análise a Preços Correntes	
Taxas anuais de Inflação (a partir de 2013)	3.00%



As empresas podem ter vários tipos de Proveitos, dependendo os mesmos da sua estrutura física e de funcionamento.

Analisemos os diferentes Proveitos na estrutura da marca “Pastelarias Chiado”:

1) Rendimentos e Ganhos

a) Vendas

A marca “Pastelarias Chiado” tem na sua estrutura de Proveitos esta rubrica muito evidenciada, uma vez que se dedica à actividade comercial de forma destacada. Assim sendo a essência do seu core business está nas vendas.

Tendo em conta a grande diversidade de produtos vendidos, estimam-se os Rendimentos e Ganhos com base numa previsão contendo **apenas** o mix dos produtos **solicitados com mais frequência por ponto de venda**.

Produtos	Valor médio de venda/dia	Valor médio de venda/mês	Valor médio de venda/ano
Ponto de venda	1 200,00 €	36 000,00 €	432 000,00 €
Total vendas	1 200,00 €	36 000,00 €	432 000,00 €

Posto isto, a estrutura de Proveitos resume-se nos seguintes moldes:

Anos	2013	2014	2015	2016	2017
Vendas	432 000,00 €	475 200,00 €	522 720,00 €	574 992,00 €	632 491,20 €
Total de Proveitos	432 000,00 €	475 200,00 €	522 720,00 €	574 992,00 €	632 491,20 €



2) Gastos e Perdas

Os Gastos relacionados com a marca "Pastelarias Chiado" podem ser diversos. Discrimina-se abaixo a maior parte dos Gastos, para efeitos de análise.

Previsão de gastos						
	Mês	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Contabilidade	250,00 €	3 000,00 €	3 090,00 €	3 182,70 €	3 278,18 €	3 376,53 €
SHT	35,00 €	420,00 €	432,60 €	445,58 €	458,95 €	472,72 €
Mat./escritorio	50,00 €	600,00 €	618,00 €	636,54 €	655,64 €	675,31 €
Electricidade	600,00 €	7 200,00 €	7 416,00 €	7 638,48 €	7 867,63 €	8 103,66 €
Combustiveis	150,00 €	1 800,00 €	1 854,00 €	1 909,62 €	1 966,91 €	2 025,92 €
Água	180,00 €	2 160,00 €	2 224,80 €	2 291,54 €	2 360,29 €	2 431,10 €
Rendas	1 000,00 €	12 000,00 €	12 360,00 €	12 730,80 €	13 112,72 €	13 506,10 €
Internet	30,00 €	360,00 €	370,80 €	381,10 €	392,53 €	404,31 €
Telefones	25,00 €	300,00 €	309,00 €	318,27 €	327,82 €	337,65 €
C.T.T.	15,00 €	180,00 €	185,40 €	190,96 €	196,69 €	202,59 €
Seguros	150,00 €	1 800,00 €	1 854,00 €	1 909,62 €	1 966,91 €	2 025,92 €
Publicidade	75,00 €	900,00 €	927,00 €	954,81 €	983,45 €	1 012,95 €
Royalties	500,00 €	6 000,00 €	6 000,00 €	6 000,00 €	6 000,00 €	6 000,00 €
Limpeza	50,00 €	600,00 €	618,00 €	636,54 €	655,64 €	675,31 €
Outros	50,00 €	600,00 €	618,00 €	636,54 €	655,64 €	675,31 €
Subtotal	3 160,00 €	37 920,00 €	38 877,60 €	39 863,10 €	40 879,00 €	41 925,38 €
CMVMC	9 000,00 €	108 000,00 €	111 240,00 €	114 577,20 €	118 014,51 €	121 554,94 €
Gastos Pessoal ¹	3 989,58 €	47 874,93 €	49 311,18 €	50 790,60 €	52 314,51 €	53 883,87 €
Deprec. Amort. ²	750,00 €	9 000,00 €	9 000,00 €	9 000,00 €	9 000,00 €	9 000,00 €
Gastos. Financ.	350,00 €	4 200,00 €	4 200,00 €	3 150,00 €	2 100,00 €	1 050,00 €
Total gastos	17 249,58 €	206 994,93 €	212 628,78 €	217 380,90 €	222 308,02 €	227 414,19 €

1 Inclui Salários, Seguro de Acidentes de Trabalho e Medicina no Trabalho

2 Relativamente ao investimento inicial de 45.000€



3) Demonstração de Resultados

A Demonstração de Resultados Previsional objecto deste Estudo de Viabilidade é a seguinte:

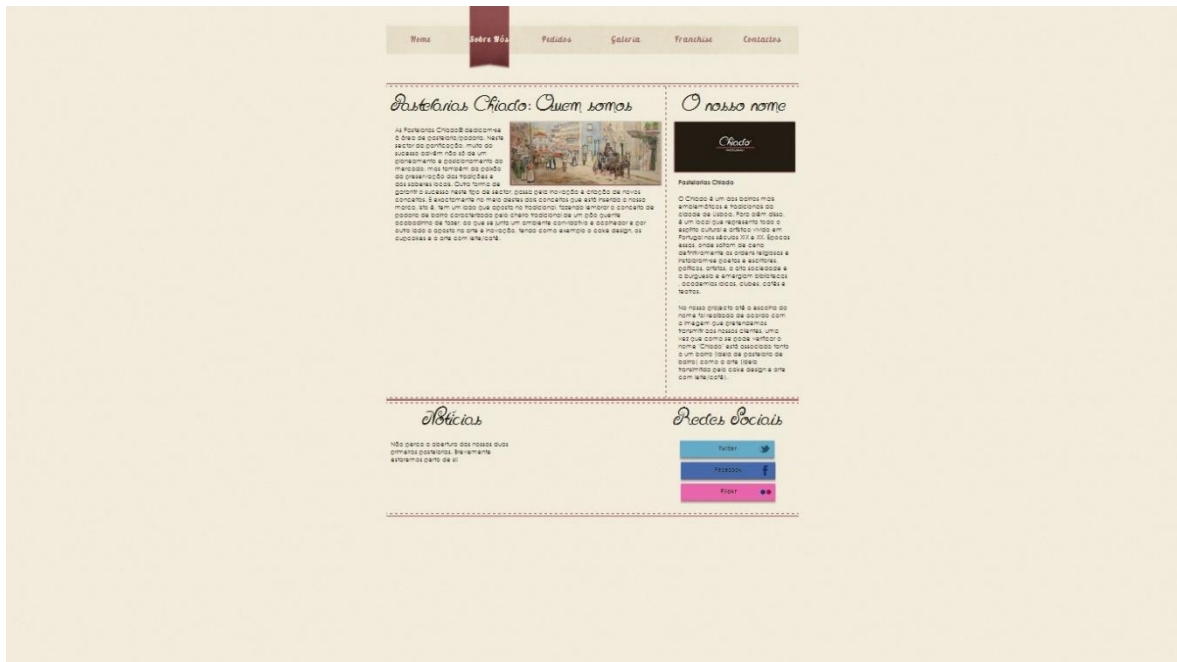
Proveitos	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Vendas	432 000,00 €	475 200,00 €	522 720,00 €	574 992,00 €	632 491,20 €
Total de rendimentos	432 000,00 €	475 200,00 €	522 720,00 €	574 992,00 €	632 491,20 €
Custos					
CMVMC	108 000,00 €	111 240,00 €	114 577,20 €	118 014,51 €	121 554,94 €
Forn. Serv. Externos	37 920,00 €	38 877,60 €	39 863,10 €	40 879,00 €	41 925,38 €
Gastos Pessoal	47 874,93 €	49 311,18 €	50 790,60 €	52 314,51 €	53 883,87 €
Deprec. Amortiz.	9 000,00 €	9 000,00 €	9 000,00 €	9 000,00 €	9 000,00 €
Gastos Financeiros	4 200,00 €	4 200,00 €	3 150,00 €	2 100,00 €	1 050,00 €
Total Gastos	206 994,93 €	212 628,78 €	217 380,90 €	222 308,02 €	227 414,19 €
Resultados antes de Impostos	225 005,07 €	262 571,22 €	305 339,10 €	352 683,98 €	405 077,01 €
Imposto sobre rendimento	56 251,27 €	65 642,81 €	76 334,78 €	88 171,00 €	101 269,25 €
Resultado Líquido do Exercício	168 753,80 €	196 928,42 €	229 004,33 €	264 512,99 €	303 807,76 €

4) Conclusão

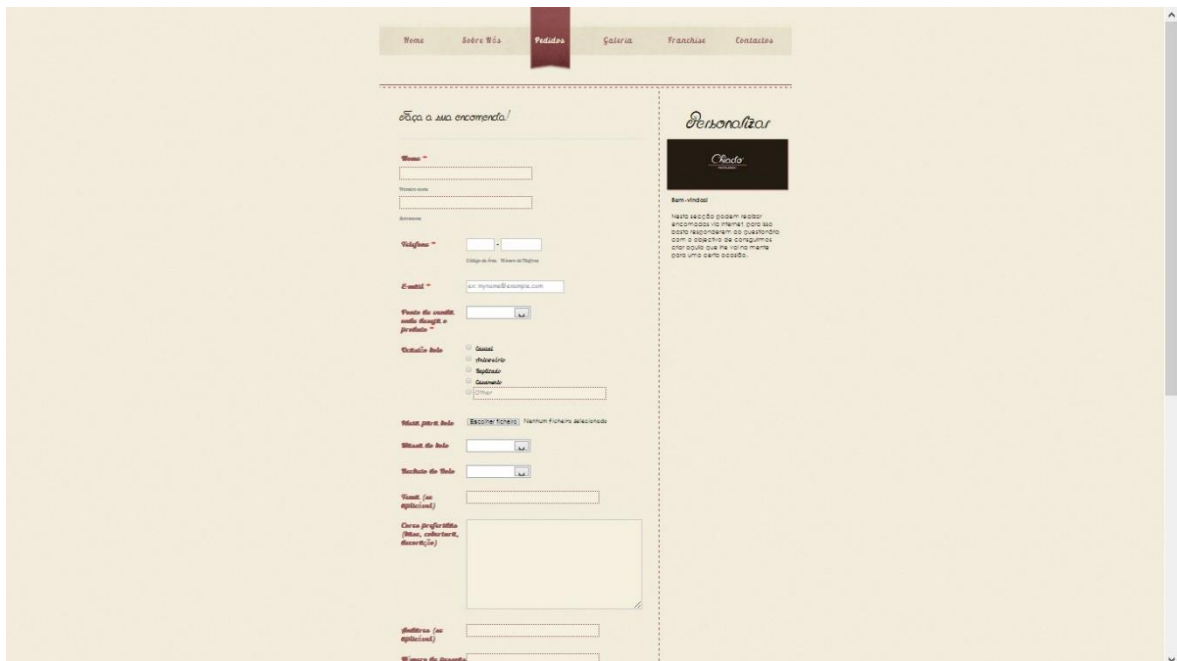
Apostando numa área em crescimento no mercado que é o franchising, aliado com o facto de ter uma estratégia de angariação de clientes pró-activa (não se limitando a cruzar os braços e esperar) e diferenciadora das habituais empresas do sector, esta iniciativa apresenta-se com um potencial elevado de inovação e vontade de desenvolver soluções avançadas na criação de novos conceitos.

Por estes e todos os modelos referidos ao longo deste Estudo, esta iniciativa apresenta-se viável.

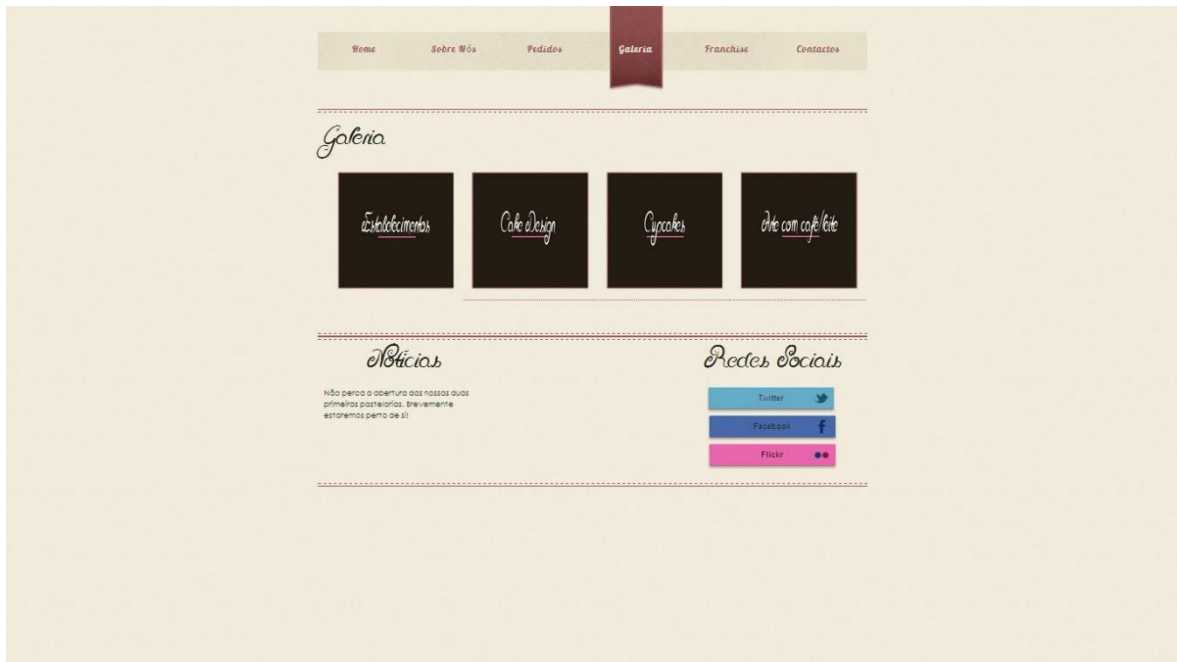
Anexo 6 – Separador “Sobre Nós” do webiste das Pastelarias Chiado



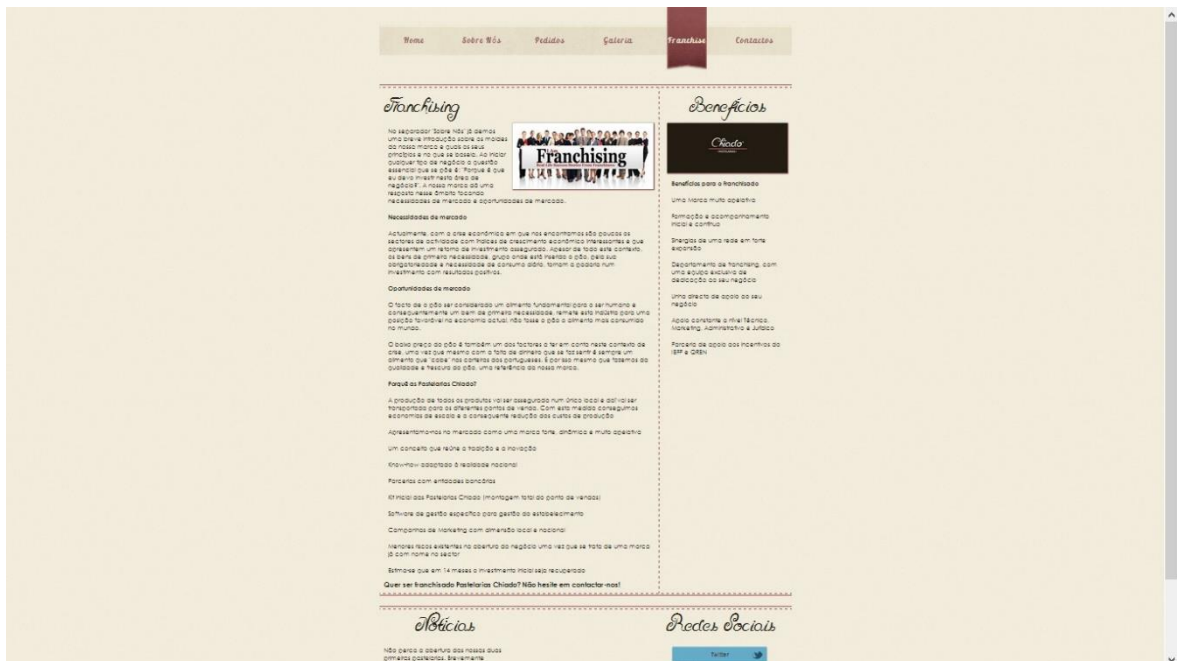
Anexo 7 - Separador “Pedidos” do webiste das Pastelarias Chiado



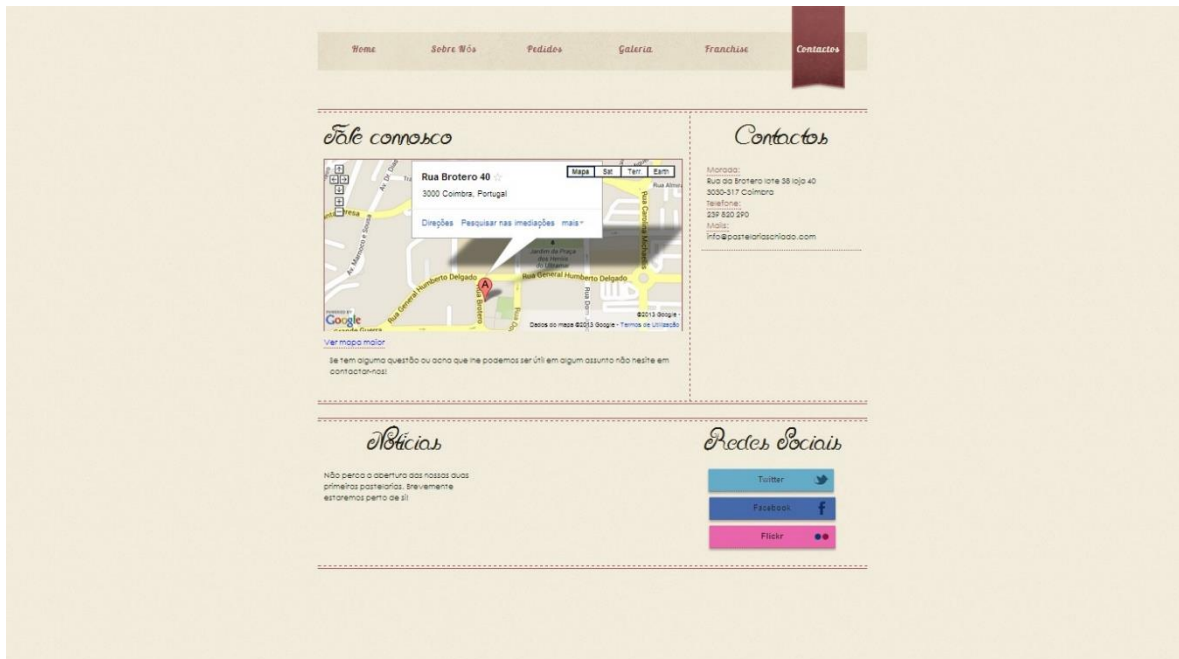
Anexo 8 - Separador “Galeria” do webiste das Pastelarias Chiado



Anexo 9 - Separador “Franchise” do webiste das Pastelarias Chiado



Anexo 10 - Separador “Contactos” do webiste das Pastelarias Chiado



Anexo 11 – Orçamento proposto pela *Delta*



Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Lda
Rua Manuel Madeira
Telf: 239 497 180
Fax: 239 823 176
Zona Industrial da Pedrulha
3020 303 Coimbra
dep_coimbra@delta-cafes.pt

**Exmº. Senhor,
Filipe Carvalho
Pastelarias Chiado**

Coimbra

Coimbra, 29 de Maio de 2013

Exmº Senhor,

Na sequência de contactos havidos com V/ Exas., tomamos a liberdade de enviar as condições de fornecimento dos n/ produtos e serviços.

Aguardamos o melhor acolhimento á nossa proposta, colocamo-nos á inteira disposição de V. Exas. para qualquer esclarecimento entendido como necessário.

Atentamente,

Mario Cruz



PROPOSTA DE FORNECIMENTO



1. Produtos / Preços

1.1. Cafés Puros Grão Kg

Opção 1

1.1.1 – Lote Platinum Gr Kg 21.96€

Opção 2

1.1.2. – Q Business - (Delta Q)

1.2. Chás e Infusões

1.2.1. – Cód. 104 25 26 – Inf. Tetley Menta 25 saq. 1.65€

1.2.2. – Cód. 104 25 30 – Inf. Tetley Cidreira 25 saq. 1.65€

1.2.3. – Cód. 104 25 31 – Inf. Tetley Camomila 25 saq. 1.65€

1.2.4. – Cód. 104 25 32 – Inf. Tetley Tília 25 saq. 1.65€

1.2.5. – Cód. 101 77 59 – Chá Tetley Lúcia Lima 10 saq. 0.81€

1.2.6. – Cód. 102 08 74 – Inf. Tetley Harm. Ervas 10 saq. 1.00€

1.2.7. – Cód. 102 08 75 – Inf. Tetley Sonhos Citrinos 10 saq. 1.00€

1.2.8. – Cód. 102 08 76 – Inf. Tetley Exp. Frutos Verm. 10 saq. 1.00€

1.2.9. – Cód. 104 25 27 – Chá Tetley Preto 25 saq. 1.70€

1.2.10. – Cód. 101 77 53 – Chá Tetley Limão 10 saq. 0.80€

1.2.11. – Cód. 104 25 29 – Chá Tetley Verde 25 saq. 1.85€

1.3. Outros

1.3.1. – Cód. 01 40 97 – Delta Descafeinado saq. 150 x 6,5gr 17.91€



PROPOSTA DE FORNECIMENTO



1.3.2. – Cód. 104 29 00 – Água Vimeiro Lisa Pet 0,33lt	0.09€
1.3.3. – Cód. 102 88 92 – Água Vimeiro Lisa Pet 0,50lt	0.15€
1.3.4. – Cód. 10 20 01 – Água Vimeiro Lisa Pet 1,50lt	0.29€
1.3.5. – Cód. 101 76 56 – Água Vimeiro Gás Vidro 0,25lt	0.26€
1.3.6. – Cód. 102 89 50 – Cerveja Beck's 27,5cl cx 24	22.22€
1.3.7. – Cód. 102 89 52 – Cerveja Beck's 0,33cl cx 24	26.46€
1.3.8. – Cód. 104 25 11 – Cerveja Perfect Draft Beck's Barril 6lt	16.35€
1.3.9. – Cód. 104 25 12 – Cerveja Perfect Draft Franziskaner Barril 6lt	19.95€
1.3.10. – Cód. 70 01 62 – Vinho Regional Tinto Caiado 0,75cl cx 6un	3.25€
1.3.11. – Cód. 70 01 63 – Vinho Regional Tinto Caiado 37,5cl cx 24un	2.20€
1.3.12. – Cód. 70 01 64 – Vinho Regional Branco Caiado 75cl cx 6un	3.25€
1.3.13. – Cód. 70 01 65 – Vinho Regional Branco Caiado 37,5cl cx 24un	2.20€
1.3.14. – Cód. 70 04 73 – Vinho Monte Mayor Branco 75cl cx 6un	5.90€
1.3.15. – Cód. 70 04 74 – Vinho Monte Mayor Rosé 75cl cx 6un	5.90€
1.3.16. – Cód. 70 00 38 – Vinho Monte Mayor Tinto 75cl cx 6un	6.60€
1.3.17. – Cód. 70 00 40 – Vinho Solista Touriga Nacional 75cl cx 6un	9.00€
1.3.18. – Cód. 70 00 21 – Vinho Solista Antão Vaz cx 6un	6.60€
1.3.19. – Cód. 74 04 75 – Vinho Solista Verdelho cx 6un	6,60€
1.3.20. – Cód. 70 04 69 – Reserva do Comendador Tinto cx 6un	15.00€
1.3.21. – Cód. 70 00 39 – Vinho Branco Reserva do Comendador cx 6un	12.00€



PROPOSTA DE FORNECIMENTO



1.3.22. – Cód. 15 00 49 – Nectar Pêssego Hero 200ml x 24	0.39€
1.3.23. – Cód. 15 00 50 – Nectar Ananás Hero 200ml x 24	0.39€
1.3.24. – Cód. 15 00 51 – Nectar Manga Hero 200ml x 24	0.39€
1.3.25. – Cód. 15 00 52 – Nectar Laranja Hero 200ml x 24	0.39€
1.3.26. – Cód. 15 00 53 – Nectar Pêra Hero 200ml x 24	0.39€
1.3.27. – Cód. 15 00 54 – Nectar Multifrutos Hero 200ml x 24	0.39€
1.3.28. – Cód. 15 00 55 – Nectar Manga – Laranja 200ml x 24	0.39€
1.3.29. – Cód. 15 00 56 – Nectar Coco 200ml x 24	0.39€



PROPOSTA DE FORNECIMENTO



1.4. Gama Cafés Puros Delta Q

1.4.1. – Cód. 01 23 07 – Power Coffee Cápsulas cx 10un	3.80€
1.4.2. – Cód. 01 23 51 – Qalidus Cápsulas cx 10un	3.44€
1.4.3. – Cód. 01 23 52 – Qharacter Cápsulas cx 10un	3.44€
1.4.4. – Cód. 01 23 53 – Qonvictus Cápsulas cx 10un	3.44€
1.4.5. – Cód. 01 23 54 – Qonvivum Cápsulas cx 10un	3.44€
1.4.6. – Cód. 01 23 55 – Aqtivus Cápsulas cx 10un	3.44€
1.4.7. – Cód. 01 23 56 – Deliqatus Cápsulas cx 10un	3.44€
1.4.8. – Cód. 01 23 57 – Deqafeinatus Cápsulas cx 10un	3.44€

1.5. Gama Chás Delta Q

1.5.1. – Cód. 01 23 65 – Red Q (Chá Rooibos) cx 10un	3.80€
1.5.2. – Cód. 01 23 02 – Tisanas Refresch cx 10un	3.10€
1.5.3. – Cód. 01 23 03 – Tisanas Delight cx 10un	3.10€
1.5.4. – Cód. 01 23 04 – Tisanas Relax cx 10un	3.10€

1.6. Gama Origens Delta Q

1.6.1. – Cód. 01 23 05 – Malay Cápsulas cx 10un	3.80€
1.6.2. – Cód. 01 23 06 – Abyssinia Cápsulas cx 10un	3.80€
1.6.3. – Cód. 01 23 00 – Caribe Cápsulas cx 10un	3.80€
1.6.4. – Cód. 01 67 76 – Cartagena Cápsulas cx 10un	3.80€

1.7. Gama Complementar Delta Q

1.7.1. – Cód. 13 02 11 – Açúcar Delta Q Tetraedro 500grs	6.55€
1.7.2. – Cód. 28 08 76 – Chávena Delta Q cx 6un	6.10€



PROPOSTA DE FORNECIMENTO



2 . Bonificações

- Desconto de 25% no Ponto 1.1.1.
- Desconto de 27% no Ponto 1.1.2. (cápsulas Delta Q)
- Desconto de 10% no Ponto 1.3.1.
- Açúcar Delta em desconto comercial na proporção de 1,2Kg por cada Kg de café adquirido nos pontos 1.1.1.
- Desconto 10% nos Vinhos, excepto Reservas.
- Colocação de chávenas em desconto comercial e conforme a necessidade para o bom funcionamento do estabelecimento.

3. Equipamento em comodato nos pontos 1.1.1.

- Colocação de duas máquinas de café Rancilio Dig.2 gr e quatro moinhos K6 Aut.
- Colocação de oito conjuntos de esplanada alumínio (mesa tampo fenólico e cadeira luna várias opções de cor).

4. Publicidade

- Colocação de quatro reclames publicitários para um dos pontos de venda extensível ao restante.

Na Opção Q Business

- Colocação de máquina Quorum (cápsulas Delta Q).

5. Apoio

- Formação Barista a funcionários com demonstração Barista Delta na abertura do estabelecimento para apoio ao ponto de venda.

6. Imposto

- Aos preços apresentados acresce o IVA à taxa em vigor

7. Assistência Técnica

- Será prestada a assistência necessária ao bom funcionamento do equipamento, sendo a mesma suportada pela DELTA CAFÉS. Os pedidos podem ser efectuados ao vendedor ou directamente ao Departamento Comercial da DELTA CAFÉS existente na zona, através da Linha Verde disponíveis para o efeito – **800 204 115**.



Anexo 12 – Orçamento cadeiras Opostos

opostos
INDÚSTRIA DE MOBILIÁRIO



TRAV.SOUTO-PADRÃO-4595-338 PENAMAIOR-PAÇOS FERREIRA
TEL.+351 255 865 369 +351 255 866 266 :: FAX+351 255 866 266
E-mail: info@opostos.com :: www.opostos.com

ORÇAMENTO N° 13358	DATA: 11-06-2013
CLIENTE Filipe Carvalho	
MORADA	
LOCALIDADE	COD. POSTAL
TLF:	NIF:
TLM: 916827362	TLM:
E-MAIL: filipefalcaocarvalho@gmail.com	

QUANT.	DESCRIÇÃO	VALOR UNIT.	VALOR
40	Cadeiras conforme foto lacado mate e cores variadas	158,00 €	6.320,00 €
16	Bancos conforme foto lacado mate e cores variadas	129,00 €	2.064,00 €
1	Cadeirão conforme foto lacado mate só 1 cor e tecido colorido		1.432,00 €
16	Cadeiras redondas brancas conforme foto	89,00 €	1.424,00 €

CONDIÇÕES PAGAMENTO

P.P.

TOTAL

11.240,00 €

INDICAÇÕES

OBS Acresce IVA à taxa em vigor

RESPONSÁVEL: Augusto Ribeiro-914999884

E-MAIL augustoribeiro@opostos.com