

Franchising vs. Empreendedorismo Individual

Uma Análise Comparativa dos Modelos de Negócio



Índice

1 - Introdução.....	3
2 - Franchising: Conceito e Estrutura	4
2.1 - Definição e Origem.....	4
2.2 - Elementos Fundamentais.....	5
2.3 - Tipologias de Franchising	8
3 - Empreendedorismo Individual: Conceito e Estrutura.....	10
3.1 - Definição e Características	10
3.2 – Modelo de Negócio	11
3.3 - Modelo de Negócio Canvas.....	11
3.4 - Formas Jurídicas	12
3.5 – Desafios e oportunidades do empreendedorismo moderno.....	13
4 - Análise Comparativa	15
4.1 - Investimento Inicial.....	15
4.2 - Risco	15
4.3 - Autonomia e Controlo.....	16
4.4 - Suporte e Formação	17
4.5 - Reconhecimento de Marca	18
4.6 - Inovação e Criatividade	19
4.7 - Expansão e Escalabilidade.....	20
4.8 - Rentabilidade	20
5 - Vantagens e Desvantagens	22
5.1 - Franchising	22
5.2 - Empreendedorismo Individual.....	23
6 - Considerações para Escolha do Modelo	25
6.1 - Perfil do Empreendedor.....	25
6.2 - Setor de Atividade.....	26
6.3 - Objetivos Pessoais e Profissionais.....	27
7 - Tendências Futuras	28
8 - Conclusão	30
9 - Referências.....	32
10 – Anexos	33

1 - Introdução

No atual panorama empresarial, um dos dilemas mais significativos para quem pretende enveredar pelo caminho do empreendedorismo é a decisão entre aderir a um sistema de franchising ou iniciar um negócio independente. Esta escolha estratégica tem implicações profundas que ultrapassam o mero enquadramento jurídico, influenciando diretamente os riscos assumidos, os investimentos necessários, a autonomia operacional e o potencial de crescimento do negócio.

O presente e-book propõe-se a analisar as características, benefícios e limitações inerentes a cada um destes modelos de negócio, fornecendo uma base informativa para uma tomada de decisão fundamentada. Embora ambos os modelos possam conduzir ao sucesso empresarial, as suas diferenças estruturais determinam caminhos distintos, adequados a diferentes perfis de empreendedor e objetivos de negócio.

Esta análise comparativa explora os aspetos teóricos e conceptuais de cada modelo, bem como as implicações práticas no contexto empresarial português, recorrendo a dados concretos e exemplos ilustrativos que permitam compreender as nuances de cada abordagem empreendedora.

A minha história como empreendedor começou há 20 anos. Iniciei o meu negócio de forma independente em Ourém porque necessitava de responder a uma carência pessoal vivida com um familiar. Sendo um modelo de negócio na área da geriatria diferenciado, despertou interesse na comunicação social local escrita e posteriormente jornalista Nelson Mateus, da SIC. Na sequência da reportagem que passou no noticiário da hora de almoço, a qual despertou interesse no mercado, surgiram um conjunto de contactos de pessoas que pretendiam replicar o conceito nas suas cidades. Foi assim que surgiu a necessidade de proceder à formatação do negócio, ao desenvolvimento de uma imagem corporativista, escrever manuais que permitissem a transmissão de know-how, em suma, o conceito franchising.

Naturalmente que os anos têm demonstrado a necessidade de desenvolvimento de novos manuais, criação de Check lists de validação e adequação às atuais realidades sociais e culturais.

2 - Franchising: Conceito e Estrutura

2.1 - Definição e Origem

O franchising constitui um modelo de negócio assente numa relação contratual entre duas entidades juridicamente independentes: o franchisador (ou franqueador) e o franquisado (ou franqueado). Nesta relação o franchisador, mediante o pagamento de contrapartidas financeiras, consente ao franquisado o direito de explorar o conceito de negócio, utilizando a Marca, know-how, métodos operacionais e sistemas de gestão.

Historicamente, as origens do franchising remontam ao século XIX nos Estados Unidos, quando a Singer Sewing Machine Company implementou um sistema de distribuição que permitia a comerciantes independentes venderem as suas máquinas de costura. No entanto, o franchising moderno, como sistema estruturado de expansão empresarial, surge de forma sistematizada no período pós-Segunda Guerra Mundial, com o desenvolvimento de redes como a McDonald's, que revolucionou a aplicação deste modelo de negócio.

Em Portugal o franchising estabeleceu-se mais tarde, ganhando expressão significativa na década de 1990, com a entrada de redes internacionais e de seguida os conceitos nacionais que adotaram este modelo de expansão. *Em agosto de 1987 é fundada a Associação Portuguesa de Franchise, pela mão do Dr. Rogério Tavares, sendo a primeira diretora geral a jornalista Júlia Pinheiro. Em 1988, surge a primeira feira de franchising, no Fórum Picoas. Nessa altura cria-se a Academia de Franchise e, ainda antes do início dos anos 90, é efetuado o lançamento da primeira revista da especialidade – “O Anuário”. (APF s.d.)*



2.2 - Elementos Fundamentais

O sistema de franchising assenta em três pilares fundamentais que compõem a relação entre franchisador e francheado:

1. Marca e Imagem: O francheado adquire o direito de utilizar uma marca registada, já estabelecida e reconhecida pelo mercado, beneficiando da sua notoriedade e reputação. Esta utilização está sujeita às normas estabelecidas pelo franchisador que devem estar escritas num manual de imagem corporativa e garantem a consistência da imagem na rede.

2. Know-how e Sistema de Negócio: O franchisador transfere para o francheado um conjunto de conhecimentos práticos, metodologias e processos operacionais testados e comprovados, que constituem a essência do sucesso do conceito de negócio. Este conhecimento tem de estar documentado em manuais operacionais, em que abrange desde técnicas de produção, prestação de serviços, comercialização, organização e estratégias de marketing e gestão.

Características essenciais do know-how transferido incluem:

-)] Ser secreto ou não geralmente conhecido
-)] Ser substancial, ou seja, útil e significativo para a operação do negócio
-)] Ser identificado e documentado de forma estruturada
-)] Ser transmissível através de formação e suporte contínuo

3. Formação e Assistência Contínua: O franchisador compromete-se a fornecer apoio técnico, formação inicial e contínua, e acompanhamento regular ao francheado, assegurando a correta implementação e desenvolvimento do negócio.

A formação deve abranger:

-)] Gestão operacional do negócio
-)] Técnicas de venda e de atendimento ao cliente
-)] Utilização de sistemas informáticos específicos
-)] Gestão de recursos humanos
-)] Procedimentos administrativos e financeiros
-)] Conhecimento técnico da área do negócio

A assistência contínua deve incluir:

-)] Assessoria na gestão
-)] Atualizações técnicas e dos procedimentos
-)] Apoio na resolução de problemas operacionais
-)] Renovação e atualização do conceito
-)] Desenvolvimento de novas linhas de produtos ou serviços

4. Contrapartidas Financeiras: A relação económica entre franchisador e francheado estrutura-se habitualmente em torno de três tipos de contrapartidas financeiras:

a) Direito de Entrada (Initial Franchise Fee): Pagamento inicial único que confere ao franchisado o direito de integrar a rede e representa a contrapartida pelo acesso à marca, formação inicial e assistência na implementação do negócio. Em Portugal, este valor varia significativamente consoante o setor e notoriedade da marca, podendo oscilar entre alguns milhares e várias dezenas de milhares de euros.

b) Royalties (Ongoing Franchise Fees): Pagamentos periódicos (geralmente mensal) calculados em percentagem do volume de negócios do franchisado. Estas taxas, que tipicamente variam entre 2% e 10% da faturação, representam a contrapartida pelo uso contínuo da marca e sistema de negócio, bem como pelo suporte prestado ou taxa de gestão.

c) Taxa de Publicidade (Advertising Fee): Contribuição para um fundo comum destinado a ações de marketing e publicidade que beneficiam toda a rede. Esta taxa representa habitualmente entre 1% e 3% da faturação do franchisado ou valor fixo.

A contrapartida financeira constitui o mecanismo económico que permite o equilíbrio do sistema, compensando o franchisador pelo valor que aporta à rede e financia a estrutura de suporte.

5. Quadro legal do franchising em Portugal e na União Europeia

Enquadramento Jurídico em Portugal

Em Portugal, à semelhança do que acontece na maioria dos países da União Europeia, não existe uma lei específica que regule de forma exclusiva o contrato de franchising. Este integra-se na categoria dos contratos atípicos (não tipificados), sendo regulado pelos princípios gerais do direito dos contratos e pela autonomia das partes, dentro dos limites impostos pela ordem jurídica.

Não obstante a ausência de um regime legal específico, o contrato de franchising está sujeito a diversas normas legais, nomeadamente:

-) Código Civil (princípios gerais dos contratos)
-) Código da Propriedade Industrial (proteção de marcas, patentes e desenhos)
-) Código de Direito de Autor (proteção de obras intelectuais)
-) Lei da Concorrência (práticas restritivas da concorrência)
-) Regime Jurídico das Cláusulas Contratuais Gerais

A jurisprudência portuguesa tem vindo a definir os contornos deste contrato, reconhecendo-o como um acordo complexo com características próprias que o distinguem de outras figuras contratuais como a concessão comercial, a agência ou a comissão.

Enquadramento Jurídico na Europa

A nível europeu, o franchising encontra-se enquadrado principalmente pelo direito da concorrência, em particular:

1. **Regulamento (UE) n.º 330/2010 da Comissão** (relativo à aplicação do artigo 101.º, n.º 3, do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia a determinadas categorias de acordos verticais e práticas concertadas)
2. **Orientações relativas às restrições verticais** (que complementam o Regulamento, fornecendo diretrizes interpretativas)

Este quadro normativo estabelece as condições sob as quais os acordos de franchising podem beneficiar de uma isenção por categoria relativamente às regras de concorrência. Entre os aspetos relevantes destacam-se:

-)] A quota de mercado das empresas envolvidas não pode exceder 30%
-)] Proibição de certas restrições graves (hardcore restrictions), como a fixação de preços de revenda
-)] Permissão de certas restrições específicas necessárias à proteção do know-how e manutenção da identidade da rede
-)] Regulação das cláusulas de não concorrência durante e após o contrato

Códigos de Ética e Autorregulação

Para além do quadro legal, o setor do franchising tem desenvolvido mecanismos de autorregulação que complementam a legislação formal. Em Portugal, a Associação Portuguesa de Franchising (APF) adotou o Código de Deontologia Europeu do Franchising (em anexo), que estabelece um conjunto de princípios éticos a serem observados pelos seus membros.

Este código aborda aspetos fundamentais como:

-)] Obrigações do franchisor e do franqueado (pontos 2.2, 2.3 e 2.4)
-)] Requisitos de informação pré-contratual (pontos 3.2, 3.3 e 3.4.)
-)] Política de recrutamento e seleção de franqueados (ponto 4.)
-)] Condições de renovação, cessação e transmissão do contrato (ponto 5.4)

Embora não tenha força legal vinculativa, este código estabelece padrões de conduta que influenciam a prática do franchising em Portugal e contribuem para a credibilização do setor.

Tendências Regulatórias

Nos últimos anos, tem-se verificado uma tendência para o reforço da proteção do franqueado enquanto parte potencialmente mais vulnerável da relação contratual. Esta tendência manifesta-se em particular através de:

-)] Maior ênfase nas obrigações de informação pré-contratual
-)] Escrutínio mais rigoroso de cláusulas restritivas pós-contratuais
-)] Proteção acrescida relativamente a cessações unilaterais do contrato

Em alguns países europeus (como França, Espanha e Itália) existem já legislações específicas sobre franchising, com particular incidência na regulação da fase pré-contratual e no dever de informação do franchisador.

Juridicamente, esta relação é formalizada através do contrato de franchising, documento que especifica os direitos e obrigações de ambas as partes, incluindo a duração da relação, o território de exclusividade, as contrapartidas financeiras, as condições de renovação e rescisão, entre outros aspetos determinantes.

2.3 - Tipologias de Franchising

O franchising manifesta-se em diversas modalidades, adaptadas a diferentes setores de atividade e objetivos estratégicos:

1. Franchising de Produção: O franchisador concede ao franchisado o direito de fabricar produtos segundo as suas especificações técnicas e sob a sua marca. Este modelo é comum em setores como o das bebidas, onde empresas como a Coca-Cola concedem licenças de produção a engarrafadores locais.

Características distintivas:

- Transferência de tecnologia e métodos produtivos
- Controlo rigoroso de qualidade e especificações
- Investimento inicial tipicamente mais elevado
- Maior complexidade operacional

2. Franchising de Distribuição: O franchisador desenvolve produtos que são comercializados pelos franchisados através de estabelecimentos que seguem o conceito e a imagem da rede. Exemplos incluem redes de moda a operar em Portugal como a Salsa, Parfois, Calzedonia ou SportZone.

Características distintivas:

- Forte ênfase na gestão de stocks e logística
- Centralização da política de produto e desenvolvimento
- Importância crítica da localização e ambiente de loja

3. Franchising de Serviços: O franchisado presta serviços desenvolvidos e padronizados pelo franchisador, sob a sua marca e seguindo os seus métodos operacionais, reproduzindo o know-how e os procedimentos que caracterizam o conceito. São exemplo a McDonald's, Ibis, ERA, Wall Street English ou a Miminho aos Avós.

Características distintivas:

- Elevada importância da formação e padronização
- Gestão cuidada da experiência do cliente

- Transferência intensiva de know-how operacional
- Maior desafio na manutenção da consistência

4. Master Franchising: Modalidade em que o franchisador concede a uma entidade (master franchisado) o direito de desenvolver a rede numa determinada região ou país, podendo esta subfranchisar unidades a outros operadores.

Cada uma destas tipologias apresenta características específicas que determinam não só a estrutura operacional, mas também o modelo de receitas e os níveis de investimento e compromissos exigidos a ambas as partes.



3 - Empreendedorismo Individual: Conceito e Estrutura

3.1 - Definição e Características

No contexto económico contemporâneo, o empreendedorismo individual tem ganho particular relevância devido às transformações tecnológicas, às mudanças no mercado de trabalho e ao crescimento da economia digital. A facilidade de acesso a ferramentas tecnológicas, plataformas digitais e mercados globais tem democratizado as oportunidades de empreendedorismo, permitindo que indivíduos desenvolvam negócios com investimentos iniciais reduzidos e maior alcance geográfico.

Representa uma forma específica de atividade empresarial onde uma única pessoa (ou conjunto de pessoas) assume a responsabilidade integral pela criação, desenvolvimento e gestão de um negócio. Neste modelo, o empreendedor assume integralmente a responsabilidade pela conceção do modelo de negócio, definição da marca, desenvolvimento de produtos ou serviços, estabelecimento de processos operacionais e implementação de estratégias comerciais e de marketing. Esta configuração permite uma maior agilidade na tomada de decisões e uma resposta mais rápida às mudanças do mercado, embora implique também uma maior concentração de riscos e responsabilidades.

Caracteriza-se fundamentalmente pela:

- 1. Autonomia Decisória:** O empreendedor detém liberdade total para tomar decisões estratégicas e operacionais, sem necessidade de aprovação externa.
- 2. Originalidade do Conceito:** O negócio reflete a visão pessoal do empreendedor, podendo constituir uma inovação completa ou uma reinterpretação de modelos existentes.
- 3. Flexibilidade Adaptativa:** Capacidade de ajustar rapidamente o modelo de negócio em resposta a alterações do mercado ou novas oportunidades identificadas.
- 4. Expressão da Identidade do Empreendedor:** O negócio tende a refletir os valores, competências e personalidade do seu fundador, criando uma ligação intrínseca entre a identidade pessoal e a marca empresarial.

Tipos de Empreendedorismo:

O empreendedorismo de oportunidade surge quando é identificada e explorada uma oportunidade de mercado por escolha própria, motivada pelo potencial de crescimento e criação de valor. Em contrapartida, o empreendedorismo de necessidade emerge quando indivíduos são compelidos a criar os seus próprios negócios devido à falta de alternativas de emprego ou à necessidade de subsistência.

O empreendedorismo social representa uma vertente crescente, focado na resolução de problemas sociais e ambientais através de soluções inovadoras e sustentáveis. Estes

empreendedores procuram criar valor social ao mesmo tempo que desenvolvem modelos de negócio viáveis, demonstrando que é possível conciliar propósito social com sustentabilidade económica, exemplo concreto da Miminho aos Avós.

O empreendedorismo tecnológico, particularmente relevante na atual era digital, centra-se no desenvolvimento e comercialização de tecnologias inovadoras. Este tipo de empreendedorismo caracteriza-se frequentemente por elevados investimentos iniciais, períodos de desenvolvimento prolongados e potencial de crescimento exponencial.

3.2 – Modelo de Negócio

Um modelo de negócio representa a base fundamental através do qual o empreendedor cria, entrega e captura valor. Esta definição, proposta por Alexander Osterwalder, um dos principais teóricos nesta área, sublinha três componentes essenciais: a criação de valor (que valor é oferecido), a entrega de valor (como esse valor chega aos clientes) e a captura de valor (como gera receitas e lucros). Funciona como uma arquitetura estratégica que articula a proposta de valor da empresa, identifica os segmentos de clientes, define os canais de distribuição, estabelece as relações com os clientes, especifica as fontes de receita, identifica os recursos e capacidades necessárias, determina as atividades-chave e define a estrutura de custos.

3.3 - Modelo de Negócio Canvas

No final dos anos 2000, Osterwalder e uma equipa de 470 cocriadores publicaram um modelo para descrever modelos de negócios: o Business Model Canvas. Este modelo tornou-se numa ferramenta amplamente adotada para conceptualizar e analisar modelos de negócio. Esta estrutura visual organiza os elementos fundamentais de um modelo de negócio em nove componentes interrelacionados:

Segmentos de Clientes: Identificação e definição dos diferentes grupos de pessoas ou organizações que o empreendedor pretende alcançar e servir. A segmentação eficaz requer compreensão profunda das necessidades, comportamentos e características dos potenciais clientes.

Proposta de Valor: Identificação clara do valor que o empreendedor oferece aos seus clientes, incluindo os produtos e serviços que satisfazem as necessidades identificadas. Uma proposta de valor forte diferencia-o dos concorrentes e cria razões convincentes para os clientes escolherem esta oferta.

Canais: Definição dos meios através dos quais comunica e entrega a sua proposta de valor aos clientes. Os canais incluem pontos de contacto, distribuição e pós-venda, podendo ser próprios, parceiros ou uma combinação de ambos.

Relacionamento com os clientes: Descrição do tipo de relação que o empreendedor estabelece com os diferentes segmentos de clientes para criar e manter relações duradouras.

Fontes de Receita: Identificação das diferentes formas através das quais gera dinheiro a partir dos seus segmentos de clientes. Inclui modelo de preços, métodos de pagamento e estratégias de monetização.

3.4 - Formas Jurídicas

O empreendedorismo individual pode materializar-se através de diversas formas jurídicas, sendo as mais comuns em Portugal:

1. Empresário em Nome Individual (ENI): Modalidade em que não existe separação jurídica entre o património pessoal e empresarial do empreendedor, que responde ilimitadamente pelas dívidas da empresa com todos os seus bens. Apresenta simplicidade administrativa e fiscalidade potencialmente vantajosa para pequenos negócios.

2. Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada (EIRL): Forma jurídica que permite a afetação de uma parte do património do empreendedor à atividade empresarial, limitando parcialmente a sua responsabilidade. Em Portugal, esta modalidade tem vindo a perder relevância.

3. Sociedade Unipessoal por Quotas: Sociedade comercial constituída por um único sócio (pessoa singular ou coletiva), que limita a responsabilidade do empreendedor ao capital social da empresa. Esta forma jurídica confere maior proteção patrimonial e credibilidade comercial, sendo atualmente a opção preferencial para muitos empreendedores individuais.

4. Trabalhador Independente/Profissional Liberal: Forma simplificada de exercício de atividade, adequada para prestadores de serviços em áreas específicas, operando sob o regime fiscal simplificado.

5. Sociedade por Quotas: Empresa com responsabilidade limitada, onde o capital social é dividido em quotas e os sócios são responsáveis pelas dívidas da sociedade apenas até o valor da quota que subscrito. É adequada para quem pretende desenvolver uma atividade económica com dois ou mais sócios, sejam pessoas singulares ou coletivas.

A escolha da forma jurídica mais adequada depende de diversos fatores, incluindo o setor de atividade, volume de negócios previsto, risco associado à operação, necessidades de financiamento e considerações fiscais específicas do empreendedor.

3.5 – Desafios e oportunidades do empreendedorismo moderno

Transformação digital e tecnológica

A transformação digital representa simultaneamente uma oportunidade e um desafio para os empreendedores. Por um lado, a tecnologia democratizou o acesso a ferramentas, mercados e recursos que anteriormente estavam disponíveis apenas para grandes corporações. Por outro lado, a velocidade da mudança tecnológica cria pressões constantes para adaptação e inovação.

Os empreendedores têm de desenvolver competências digitais ou construir equipas com estas competências. A literacia digital torna-se uma competência fundamental, não apenas para empresas tecnológicas, mas para empreendedores em todos os sectores.

Globalização e mercados internacionais

A globalização oferece aos empreendedores acesso a mercados mundiais, mas também os expõe à competição global. A capacidade de pensar globalmente desde o início (born global) torna-se uma vantagem competitiva significativa.

Os mercados internacionais apresentam oportunidades de crescimento exponencial, mas também desafios relacionados com diferenças culturais, regulamentares e operacionais. Os empreendedores devem desenvolver competências em gestão intercultural e estratégias de internacionalização.

Sustentabilidade e responsabilidade social

A crescente consciência sobre questões ambientais e sociais está a transformar as expectativas dos consumidores, investidores e reguladores. Os empreendedores devem integrar considerações de sustentabilidade nos seus modelos de negócio, não apenas como uma obrigação ética, mas como uma fonte de vantagem competitiva.

Os investidores estão cada vez mais focados em critérios ESG (Environmental, Social, and Governance), e o financiamento sustentável está a ganhar popularidade. Empresas que demonstram impacto positivo podem aceder a fontes de financiamento específicas e beneficiar de avaliações premium.

A economia circular representa uma abordagem sistemática à sustentabilidade que pode gerar oportunidades de negócio significativas. Os empreendedores que conseguem combinar impacto positivo com viabilidade económica posicionam-se favoravelmente para o futuro.

Regulamentação e Conformidade

Portugal opera dentro de um quadro regulatório complexo que combina legislação nacional com diretivas europeias. O sistema jurídico português estabelece as bases para a atividade empresarial através do Código das Sociedades Comerciais, do Código do Trabalho e de legislação sectorial específica. Esta estrutura visa equilibrar a liberdade empresarial com a proteção dos consumidores, trabalhadores e ambiente.

Paradoxalmente, as regulamentações podem também criar oportunidades para empreendedores que desenvolvem soluções para ajudar outras empresas a alcançar conformidade.



4 - Análise Comparativa

4.1 - Investimento Inicial

Franchising: O investimento inicial num franchising é geralmente mais elevado e estruturado, englobando:

- **Direitos de Entrada:** Valor pago ao franchisador pela integração na rede, que pode variar entre poucos milhares a centenas de milhares de euros, dependendo da notoriedade da marca e do suporte oferecido.
- **Investimento em Equipamentos e Instalações:** Frequentemente especificados pelo franchisador, com fornecedores pré-aprovados e standards rigorosos a cumprir.
- **Stock Inicial:** Muitas vezes determinado pelo franchisador, seguindo orientações específicas quanto à quantidade e variedade.
- **Fundo de Maneio:** Para suportar os custos operacionais até à estabilização do negócio.

Em Portugal, segundo a Associação Portuguesa de Franchising (APF), o investimento médio num franchising situa-se entre os 50.000€ e os 200.000€, podendo ser significativamente superior em setores como a hotelaria ou restauração de marca premium.

Empreendedorismo Individual: No empreendedorismo individual, o investimento inicial apresenta maior variabilidade:

- **Ausência de Direitos de Entrada:** Eliminação deste custo significativo comparativamente ao franchising.
- **Flexibilidade nas Escolhas de Equipamentos e Instalações:** O empreendedor pode optar por soluções mais económicas ou faseadas.
- **Autonomia na Gestão de Stock:** Possibilidade de iniciar com inventário reduzido e expandir gradualmente.
- **Adaptabilidade do Fundo de Maneio:** Ajustável às necessidades reais e possibilidades financeiras do empreendedor.

Esta flexibilidade permite iniciar negócios com investimentos significativamente inferiores aos exigidos por franchisings equivalentes, por vezes abaixo dos 10.000€ para negócios digitais ou serviços profissionais.

4.2 - Risco

Franchising: O modelo de franchising apresenta um perfil de risco caracterizado por:

- **Risco Operacional Reduzido:** Adoção de um modelo de negócio testado e comprovado, com procedimentos standardizados.

- **Taxas de Sobrevivência Superiores:** Estudos da APF indicam que mais de 80% dos franchisings em Portugal mantêm-se ativos após cinco anos, comparado com cerca de 50% das empresas independentes.
- **Risco de Reputação Partilhado:** Problemas em outras unidades da rede podem afetar negativamente todas as operações.
- **Risco Financeiro Significativo:** Investimento inicial elevado e compromissos financeiros contínuos (royalties) podem aumentar a pressão financeira em períodos de baixo desempenho.
- **Dependência da Saúde da Rede:** O franchisado está sujeito às decisões estratégicas do franchisador e à solidez financeira da rede como um todo.

Empreendedorismo Individual: No caso do empreendedor individual, o perfil de risco apresenta características distintas:

- **Risco Operacional Elevado:** Desenvolvimento e teste de um modelo de negócio próprio, sem garantias prévias de sucesso.
- **Taxas de Insucesso Superiores:** Estatísticas do IAPMEI apontam para uma taxa de mortalidade empresarial de cerca de 50% nos primeiros três anos.
- **Risco de Reputação Isolado:** Problemas de reputação afetam apenas o negócio específico.
- **Risco Financeiro Controlável:** Possibilidade de ajustar o investimento e custos operacionais de acordo com a evolução do negócio.
- **Independência de Terceiros:** Ausência de vulnerabilidade a problemas sistémicos de uma rede mais ampla.

4.3 - Autonomia e Controlo

Franchising: A autonomia no franchising é significativamente condicionada:

- **Limitações Operacionais:** O franchisado deve seguir o manual operacional e diretrizes estabelecidas pelo franchisador, com pouca margem para personalização.
- **Restrições de Fornecimento:** Frequentemente obrigados a adquirir produtos e serviços de fornecedores aprovados pela rede.
- **Controlo de Qualidade Externo:** Sujeição a auditorias e inspeções regulares por parte do franchisador.
- **Limitações Territoriais:** Operação restrita a áreas geográficas definidas contratualmente.
- **Limitações na Transmissão do Negócio:** A venda ou transferência da unidade geralmente requer aprovação do franchisador.

Empreendedorismo Individual: O empreendedor individual beneficia de uma autonomia substancialmente maior:

- **Liberdade Decisória Total:** Capacidade para definir todos os aspetos do negócio, desde o conceito até aos detalhes operacionais.
- **Flexibilidade para Inovar:** Possibilidade de adaptar rapidamente produtos, serviços e estratégias às mudanças do mercado.
- **Seleção Livre de Fornecedores:** Capacidade para negociar com qualquer fornecedor e alterar relações comerciais conforme necessário.
- **Ausência de Restrições Territoriais:** Liberdade para expandir geograficamente conforme oportunidades identificadas.
- **Controlo Total sobre a Transmissão:** Autonomia completa na decisão de vender, transmitir ou encerrar o negócio.

Esta diferença fundamental na autonomia constitui frequentemente o fator decisivo para empreendedores com forte orientação para a independência e criatividade.

4.4 - Suporte e Formação

Franchising: Os sistemas de franchising caracterizam-se por estruturas de suporte abrangentes:

- **Formação inicial estruturada:** Programas intensivos que transmitem todos os aspetos do modelo de negócio, frequentemente em centros de formação dedicados.
- **Suporte contínuo:** Assistência regular através de gestores de rede, linhas de apoio e plataformas digitais.
- **Manuais operacionais detalhados:** Documentação completa sobre todos os procedimentos e standards.
- **Atualizações sistemáticas:** Informação regular sobre mudanças de produtos, campanhas e inovações da rede.
- **Encontros de Rede:** Convenções e reuniões periódicas que promovem a partilha de experiências entre franchisados.
- **Suporte especializado:** Acesso a consultoria em áreas como marketing, recursos humanos, finanças e aspetos legais.

Em Portugal, várias redes são reconhecidas pela qualidade dos seus sistemas de formação e suporte, o que constitui parte significativa da proposta de valor para potenciais franchisados.

Empreendedorismo Individual: O empreendedor individual depende maioritariamente de recursos próprios para formação e suporte:

- **Autoformação:** Necessidade de adquirir conhecimentos por iniciativa própria, através de leituras, cursos e experimentação.
- **Redes informais:** Criação de contactos com outros empreendedores e profissionais para troca de experiências.

- Recursos externos pontuais: Contratação de consultoria especializada conforme necessidades específicas.
- Programas de apoio institucional: Possibilidade de acesso a programas do IAPMEI, incubadoras ou associações empresariais.
- Comunidades de prática: Participação em grupos profissionais e fóruns relacionados com o setor de atividade.

Esta diferença no acesso a suporte estruturado pode ser particularmente relevante para empreendedores sem experiência prévia no setor ou na gestão de negócios.

4.5 - Reconhecimento de Marca

Franchising: A integração numa rede de franchising proporciona vantagens significativas em termos de notoriedade:

- Reconhecimento imediato: Operação sob uma marca já estabelecida e reconhecida pelo mercado.
- Benefício de campanhas Nacionais/Globais: Exposição resultante de esforços de marketing centralizados e de grande escala.
- Credibilidade instantânea: Associação a standards de qualidade reconhecidos pelo consumidor.
- Efeito de rede: Benefício da presença geográfica alargada da marca e da comunicação consistente.
- Acesso a estratégias de marketing testadas: Implementação de campanhas e materiais promocionais com eficácia comprovada.

Por exemplo, um novo franchisado da Nata Lisboa beneficia instantaneamente do reconhecimento que a marca construiu como referência em pastéis de nata gourmet, sem necessidade de construir essa reputação desde o início.

Empreendedorismo Individual: O empreendedor individual enfrenta desafios significativos no estabelecimento de notoriedade:

- Necessidade de construção da Marca: Investimento substancial de tempo e recursos para criar reconhecimento.
- Processo gradual: Desenvolvimento da reputação através de experiências positivas acumuladas.
- Dependência de Marketing local: Maior ênfase em estratégias de proximidade e recomendação.
- Diferenciação necessária: Exigência de identificar e comunicar elementos distintivos face a concorrentes estabelecidos.
- Credibilidade em construção: Necessidade de conquistar a confiança dos consumidores sem o respaldo de uma marca conhecida.

Esta diferença no reconhecimento de marca tem impacto direto no período necessário para atingir volumes de negócio satisfatórios, sendo particularmente relevante em setores com elevada concorrência.

4.6 - Inovação e Criatividade

Franchising: Os sistemas de franchising apresentam características específicas quanto à inovação:

- Inovação centralizada: Desenvolvimento de novos produtos e serviços primariamente pela estrutura central do franchisador.
- Testes controlados: Inovações testadas em unidades piloto antes de implementação na rede.
- Limitações à experimentação individual: Restrições à introdução de novidades não aprovadas pela rede.
- Benefício de I&D estruturado: Acesso a inovações resultantes de investimentos significativos em investigação.
- Implementação sistemática: Introdução de inovações acompanhada por formação e materiais de suporte.

Um exemplo ilustrativo é o caso da McDonald's, onde produtos como o McBifana em Portugal são desenvolvidos por equipas especializadas, testados extensivamente e depois implementados com suporte completo em toda a rede.

Empreendedorismo Individual: O empreendedor individual apresenta um perfil distintamente diferente quanto à inovação:

- Liberdade criativa total: Ausência de restrições à experimentação e ao desenvolvimento de novos conceitos.
- Agilidade na implementação: Capacidade para introduzir rapidamente inovações sem processos de aprovação.
- Personalização flexível: Possibilidade de adaptar ofertas às necessidades específicas de nichos de mercado.
- Inovação baseada no cliente: Proximidade com o cliente permite identificar necessidades emergentes.
- Diferenciação como necessidade: A inovação torna-se imperativa como fator de diferenciação face a concorrentes maiores.

Esta capacidade de inovação ágil pode constituir uma vantagem competitiva significativa em setores emergentes ou em rápida transformação.

4.7 - Expansão e Escalabilidade

Franchising: O modelo de franchising apresenta características específicas quanto à expansão:

- Modelo intrinsecamente escalável: Sistema desenhado para replicação eficiente em múltiplas localizações.
- Acesso a capital de terceiros: Expansão financiada pelos investimentos dos franchisados.
- Crescimento geograficamente disperso: Possibilidade de expansão simultânea em diferentes regiões.
- Estruturas de suporte à escala: Sistemas de gestão e controlo desenhados para operações em larga escala.
- Economias de escala: Benefícios crescentes em compras, marketing e desenvolvimento com o aumento da rede.

Empreendedorismo Individual: O empreendedor individual enfrenta desafios distintos na expansão:

- Limitações de capital próprio: Expansão frequentemente dependente da capacidade de autofinanciamento ou acesso a crédito.
- Complexidade de gestão crescente: Dificuldades na transição de uma gestão pessoal para estruturas mais complexas.
- Crescimento tipicamente sequencial: Expansão faseada e geograficamente concentrada.
- Necessidade de desenvolvimento de sistemas: Criação progressiva de processos para suportar o crescimento.
- Desafios de delegação: Dificuldade em manter a qualidade e identidade com o aumento da estrutura.

Estes desafios explicam por que muitos negócios individuais bem-sucedidos acabam por adotar modelos de franchising como estratégia de expansão, como foi o caso da H3, cadeia portuguesa de hambúrgueres gourmet.

4.8 - Rentabilidade

Franchising: A rentabilidade no franchising apresenta características específicas:

- Previsibilidade superior: Existência de dados históricos sobre desempenho financeiro de unidades comparáveis.
- Royalties e Taxas: Impacto significativo dos pagamentos contínuos ao franchisador.
- Recuperação do investimento estruturada: Períodos de retorno tipicamente definidos entre 24 e 60 meses, dependendo do setor.
- Margens potencialmente comprimidas: Impacto dos custos específicos do sistema nas margens operacionais.

- Benefícios de escala na rede: Acesso a condições de compra vantajosas pela dimensão coletiva.

Segundo dados da APF, franchisings em Portugal apresentam taxas médias de rentabilidade sobre o investimento entre 15% e 25% após o período de estabilização, com variações significativas entre setores.

Empreendedorismo Individual: A rentabilidade no empreendedorismo individual apresenta um perfil distinto:

- Maior variabilidade: Amplitude significativa nos resultados, desde fracassos totais a sucessos extraordinários.
- Ausência de Royalties: Retenção completa das margens geradas pela operação.
- Controlo total sobre custos: Capacidade para otimizar estrutura de custos conforme necessidades específicas.
- Períodos de recuperação variáveis: Maior incerteza quanto ao tempo necessário para recuperar o investimento inicial.
- Potencial de valorização da marca própria: Criação de valor intangível no desenvolvimento de uma marca própria.

Esta variabilidade superior nos resultados reflete o maior risco inerente ao empreendedorismo individual, mas também o potencial de rentabilidades excecionais em caso de sucesso.



5 - Vantagens e Desvantagens

5.1 - Franchising

Vantagens:

1. Risco reduzido: Adoção de um modelo de negócio testado e com resultados comprovados, reduzindo significativamente a incerteza inerente a um novo empreendimento.
2. Reconhecimento de Marca: Operação sob uma marca estabelecida, beneficiando da sua notoriedade, reputação e base de clientes existente.
3. Formação e suporte: Acesso a programas estruturados de formação inicial e contínua, bem como suporte técnico, operacional e de marketing.
4. Economias de escala: Benefício de condições comerciais vantajosas junto de fornecedores pela dimensão coletiva da rede.
5. Sistema testado: Implementação de processos, procedimentos e sistemas de gestão otimizados ao longo do tempo.
6. Marketing coletivo: Participação em campanhas de marketing de âmbito nacional ou regional, com custos partilhados pela rede.
7. Networking e partilha: Integração numa comunidade de franchisados que permite a troca de experiências e melhores práticas.
8. Inovação estruturada: Acesso a novos produtos, serviços e metodologias desenvolvidos pela estrutura central de I&D.
9. Território protegido: Em muitos sistemas, garantia de exclusividade territorial, protegendo o investimento de concorrência direta da própria rede.
10. Maior facilidade de financiamento: Maior propensão das instituições financeiras para financiar negócios integrados em redes com histórico comprovado.

Desvantagens:

1. Investimento inicial elevado: Necessidade de capital significativo para direitos de entrada, adaptação de instalações e cumprimento de standards.
2. Custos contínuos: Pagamento de royalties e taxas de marketing que impactam permanentemente a rentabilidade da operação.
3. Limitações à autonomia: Restrições significativas quanto a decisões estratégicas, operacionais e de marketing.
4. Rigidez Operacional: Obrigatoriedade de seguir procedimentos e standards definidos, mesmo quando poderiam existir adaptações locais mais eficientes.
5. Dependência do Franchisador: Vulnerabilidade a problemas financeiros ou estratégicos na empresa franchisadora.
6. Contratos Vinculativos: Compromissos contratuais de longo prazo com condições de saída frequentemente onerosas.
7. Risco de Conflitos: Potencial para divergências com o franchisador sobre interpretação de obrigações contratuais ou estratégias de desenvolvimento.

8. Limitações à Inovação Local: Restrições à implementação de ideias originais ou adaptações ao mercado local.
9. Vulnerabilidade de reputação: Exposição a danos de reputação causados por problemas em outras unidades da rede.
10. Limitações à Transmissão: Restrições na venda ou transferência do negócio, geralmente sujeita à aprovação do franchisador.

5.2 - Empreendedorismo Individual

Vantagens:

1. Autonomia total: Liberdade completa para definir todos os aspetos do negócio, desde o conceito até aos detalhes operacionais.
2. Ausência de royalties: Retenção integral das margens geradas, sem necessidade de pagamentos contínuos a terceiros.
3. Flexibilidade e agilidade: Capacidade para adaptar rapidamente estratégias, produtos e serviços às mudanças do mercado.
4. Expressão pessoal: Possibilidade de criar um negócio que reflete plenamente a visão, valores e identidade do empreendedor.
5. Potencial de diferenciação: Oportunidade para desenvolver conceitos inovadores e únicos no mercado.
6. Investimento inicial flexível: Possibilidade de adaptar o investimento às possibilidades financeiras e crescer organicamente.
7. Construção de valor próprio: Desenvolvimento de uma marca e reputação inteiramente pertencentes ao empreendedor.
8. Relacionamento direto: Contacto próximo e não mediado com clientes, fornecedores e outros stakeholders.
9. Liberdade geográfica: Ausência de restrições territoriais nas decisões de localização ou expansão.
10. Controlo total na transmissão: Autonomia completa nas decisões de venda, sucessão ou encerramento do negócio.

Desvantagens:

1. Risco elevado: Desenvolvimento de um conceito não testado, com taxa de insucesso significativamente superior.
2. Ausência de suporte estruturado: Necessidade de desenvolver independentemente conhecimentos em todas as áreas do negócio, sem acesso a formação e suporte sistemático.
3. Reconhecimento de Marca nulo: Necessidade de construir notoriedade e reputação desde o início, processo tipicamente lento e exigente em recursos.
4. Desenvolvimento de sistemas: Exigência de criar e otimizar todos os processos operacionais, administrativos e de controlo.

5. Isolamento decisório: Ausência de uma rede de pares com quem partilhar desafios e obter orientação em decisões críticas.
6. Acesso limitado a fornecedores: Menor poder negocial junto de fornecedores pela dimensão individual, resultando frequentemente em condições comerciais menos favoráveis.
7. Limitações de capital: Maiores dificuldades no acesso a financiamento, particularmente nas fases iniciais e para expansão.
8. Curva de aprendizagem extensa: Necessidade de aprender através da experiência própria, frequentemente com custos significativos em erros evitáveis.
9. Desafios na gestão do tempo: Necessidade de distribuir atenção por todas as áreas do negócio, com risco de sobrecarga do empreendedor.
10. Limitações à escalabilidade: Maiores dificuldades na expansão por limitações de capital próprio e sistemas de gestão.



6 - Considerações para Escolha do Modelo

6.1 - Perfil do Empreendedor

A escolha entre franchising e empreendedorismo individual deve considerar primariamente o perfil e as características pessoais do empreendedor.

Perfil adequado ao Franchising:

- Orientação para execução: Empreendedores que se destacam na implementação eficiente de sistemas estabelecidos.
- Tolerância a regras e procedimentos: Capacidade para seguir metodologias definidas e operar dentro de parâmetros estabelecidos.
- Valorização da segurança: Preferência por reduzir o risco, mesmo que à custa de alguma autonomia.
- Mentalidade colaborativa: Disposição para trabalhar em equipa e partilhar sucessos como parte de uma rede maior.
- Capacidade financeira: Disponibilidade de capital para investimento inicial significativo.
- Competências de gestão operacional: Foco em eficiência e controlo de qualidade na implementação de sistemas.
- Falta de know-how: Insuficiência de conhecimento em atividades muito técnicas ou com quadro regulatório complexo.

Perfil adequado ao empreendedorismo individual:

- Espírito inovador: Forte orientação para a criação e desenvolvimento de conceitos originais.
- Valorização da Autonomia: Preferência pela liberdade decisória, mesmo que implique maior risco.
- Tolerância à incerteza: Capacidade para operar em ambientes de elevada imprevisibilidade.
- Resiliência acentuada: Persistência face a obstáculos e capacidade de recuperação após fracassos.
- Visão diferenciadora: Capacidade para identificar oportunidades únicas ou abordar problemas de forma inovadora.
- Adaptabilidade: Flexibilidade para ajustar estratégias rapidamente conforme evolução do mercado.

A autoavaliação honesta destas características pode ser determinante para o sucesso em cada modelo, sendo frequentemente mais relevante que considerações puramente financeiras ou setoriais.

6.2 - Setor de Atividade

Diferentes setores apresentam características que os tornam mais ou menos adequados a cada modelo de negócio:

Setores tradicionalmente favoráveis ao franchising:

- Comida rápida: Elevada padronização de processos e forte valorização da consistência pelo consumidor.
- Retalho de conveniência: Benefício significativo de sistemas de logística e aprovisionamento centralizados.
- Serviços domésticos: Vantagens de uma marca reconhecida em serviços que envolvem confiança (limpeza, reparações).
- Fitness e bem-estar: Centralização do desenvolvimento de programas e metodologias de treino.
- Educação complementar: Metodologias pedagógicas sistematizadas e materiais didáticos standardizados.
- Cuidados pessoais: Procedimentos técnicos sistematizados (cabeleireiro, estética, etc.).
- Imobiliário: Benefícios de sistemas integrados de informação e formação especializada.
- Serviços sociais ou saúde: Setor com procura alta e regulamentado, modelo replicável com forte impacto humano e social.

Setores tradicionalmente favoráveis ao empreendedorismo individual:

- Consultoria especializada: Valorização da experiência e abordagem pessoal do consultor.
- Design e criatividade: Expressão artística e criativa singular como principal proposta de valor.
- Tecnologia inovadora: Desenvolvimento de soluções disruptivas sem precedentes estabelecidos.
- Artesanato e produção artesanal: Valorização da singularidade e autenticidade do produtor.
- Restauração de autor: Conceitos gastronómicos baseados na expressão pessoal do chef.
- Serviços profissionais altamente personalizados: Adaptação completa às necessidades específicas de cada cliente.
- Comércio de nicho: Curadoria especializada para segmentos muito específicos.

A análise do setor deve considerar não apenas as tendências atuais, mas também a maturidade do mercado e o potencial para diferenciação em cada segmento.

6.3 - Objetivos Pessoais e Profissionais

A escolha do modelo de negócio deve alinhar-se fundamentalmente com os objetivos de longo prazo do empreendedor:

Objetivos mais compatíveis com Franchising:

- Crescimento rápido: Desejo de estabelecer um negócio com volume significativo em curto prazo.
- Equilíbrio Vida-Trabalho: Preferência por um negócio que possa funcionar com processos estabelecidos e menor dependência pessoal.
- Minimização de risco: Priorização da segurança e previsibilidade nos resultados.
- Desenvolvimento profissional estruturado: Valorização da aprendizagem sistemática em gestão de operações.
- Portfólio de investimentos: Intenção de desenvolver múltiplas unidades ou diferentes negócios ao longo do tempo.
- Transição de carreira: Mudança de um ambiente corporativo para o empreendedorismo de forma mais estruturada.

Objetivos mais compatíveis com empreendedorismo individual:

- Expressão pessoal: Desejo de criar um negócio que reflita plenamente a visão e valores pessoais.
- Construção de legado: Intenção de desenvolver uma marca própria com potencial de continuidade geracional.
- Inovação disruptiva: Ambição de transformar um setor ou criar uma categoria anteriormente inexistente.
- Crescimento orgânico: Preferência por um desenvolvimento gradual e controlado do negócio.
- Flexibilidade máxima: Valorização da capacidade de mudança de rumo ou redefinir completamente o modelo de negócio.
- Independência radical: Desejo de não prestar contas ou justificações a terceiros sobre decisões empresariais.

A clarificação destes objetivos pessoais e profissionais, idealmente através de um processo estruturado de reflexão, constitui um alicerce fundamental para uma decisão alinhada com as autênticas motivações do empreendedor.

7 - Tendências Futuras

O panorama do empreendedorismo está em constante evolução, influenciado por fatores tecnológicos, sociais e económicos. Algumas tendências emergentes com potencial impacto significativo na escolha entre franchising e empreendedorismo individual.

Evolução do Franchising:

1. Micro-franchising: Surgimento de modelos com investimento inicial reduzido (abaixo de 15.000€), tornando o franchising acessível a um espectro mais amplo de empreendedores.
2. Franchising híbrido: Desenvolvimento de sistemas que combinam elementos tradicionais do franchising com maior flexibilidade para adaptações locais e inovação pelo francheado.
3. Multi-unit Franchising: Crescente tendência para francheados gerirem múltiplas unidades, profissionalizando a gestão e aumentando as economias de escala.
4. Co-branding estratégico: Colocação de duas ou mais marcas francheadas complementares num mesmo espaço físico, otimizando custos fixos e aumentando o tráfego.
5. Digitalização acelerada: Integração de tecnologias avançadas, como inteligência artificial e automatização, nos sistemas operacionais das redes de franchising.

Evolução do Empreendedorismo Individual:

1. Comunidades colaborativas: Surgimento de ecossistemas de empreendedores independentes que partilham recursos, conhecimentos e até espaços físicos, mitigando o isolamento tradicional.
2. Plataformas facilitadoras: Proliferação de ferramentas digitais que democratizam o acesso a recursos anteriormente disponíveis apenas para negócios de maior dimensão.
3. Microempreendedorismo digital: Crescimento de modelos de negócio individuais baseados exclusivamente em plataformas digitais, com investimento inicial mínimo.
4. Economia de criadores: Valorização crescente de negócios centrados na identidade e competências distintivas de um indivíduo, frequentemente monetizadas através de conteúdos e comunidades.
5. Negócios propositados: Aumento de empreendimentos independentes com forte componente de impacto social e ambiental, para além dos objetivos puramente financeiros.

Tendências Transversais:

1. Hibridização de modelos: Surgimento de formatos que combinam elementos de franchising (como suporte sistemático) com características do empreendedorismo individual (como maior autonomia criativa).

2. Valorização da sustentabilidade: Crescente integração de práticas sustentáveis e responsabilidade social em ambos os modelos, respondendo às expectativas dos consumidores.
3. Localização na globalização: Paradoxal valorização simultânea de marcas globais com adaptações significativas às culturas e preferências locais.
4. Experiências imersivas: Transformação de espaços comerciais em ambientes experienciais que transcendem a simples transação comercial.
5. Trabalho remoto e distribuído: Adoção de modelos operacionais com equipas geograficamente dispersas, alterando fundamentalmente a gestão de recursos humanos em ambos os modelos.

Estas tendências apontam para uma provável convergência parcial entre os dois modelos, com franchisings a oferecerem maior flexibilidade e empreendedores individuais a beneficiarem de estruturas de suporte mais desenvolvidas, embora mantendo as suas diferenças fundamentais.



8 - Conclusão

A análise comparativa entre o franchising e o empreendedorismo individual revela que não existe uma opção universalmente superior, mas sim modelos com características distintas, adequados a diferentes perfis de empreendedor, setores de atividade e objetivos estratégicos.

O franchising oferece um caminho mais estruturado e potencialmente seguro para o empreendedorismo, proporcionando acesso a um modelo de negócio testado, formação sistemática, suporte contínuo e o reconhecimento de uma marca estabelecida. Estas vantagens são contrabalançadas por um investimento inicial tipicamente mais elevado, custos contínuos na forma de royalties e taxas, e limitações significativas à autonomia decisória do empreendedor.

O empreendedorismo individual, por seu turno, preserva a total liberdade criativa e estratégica do fundador, eliminando custos associados a royalties e permitindo a construção de um património de marca próprio. Em contrapartida, enfrenta maiores desafios no estabelecimento de notoriedade, desenvolvimento de sistemas operacionais e acesso a economias de escala, além de apresentar estatisticamente um risco superior de insucesso.

A decisão entre os dois modelos deve fundamentar-se numa análise rigorosa que considere:

1. O alinhamento com o **perfil pessoal** do empreendedor, particularmente quanto à sua tolerância ao risco, valorização da autonomia e competências distintivas;
2. As características específicas do setor de atividade visado, nomeadamente a importância da padronização, o valor da diferenciação e a curva de aprendizagem associada;
3. Os objetivos estratégicos de longo prazo, incluindo aspirações quanto à escala do negócio, balanço entre vida pessoal e profissional, e legado pretendido;
4. Se o setor de atividade for regulamentado deve ser tido em conta, seja pela necessidade de apoio especializado para garantir a conformidade legal desde o início, bem como ao longo da operação.

O sucesso empreendedor não depende exclusivamente do modelo escolhido, mas da sua adequação às circunstâncias específicas e da qualidade da implementação. Tanto o franchising como o empreendedorismo individual continuarão a desempenhar papéis vitais no ecossistema empresarial português, oferecendo caminhos complementares para a realização das ambições empreendedoras e para o desenvolvimento económico nacional.

A evolução futura aponta para uma potencial hibridização parcial entre os modelos, com franchisings a incorporarem maior flexibilidade local e empreendedores

independentes a beneficiarem de estruturas colaborativas que mitigam algumas das suas desvantagens tradicionais. Esta convergência, contudo, não eliminará as diferenças fundamentais entre abordagens que refletem, em última análise, diferentes filosofias sobre o equilíbrio entre segurança e liberdade no percurso empreendedor.



9 - Referências

Associação Portuguesa de Franchising (s.d) <https://associacaoofranchising.pt/historia-do-franchising/>

Banco de Portugal. (2024). Análise Setorial das Sociedades Não Financeiras em Portugal. Lisboa: Banco de Portugal.

IAPMEI. (2024). Guia Prático do Empreendedor. Lisboa: IAPMEI.

Blair RD, Lafontaine F. A Economia do Franchising . Cambridge University Press; (2005)

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.

Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business.



CÓDIGO DE DEONTOLOGIA EUROPEU: Aplicável em Portugal desde Janeiro de 1991

O presente Código de Deontologia Europeu do Franchising corresponde à versão actualizada do Código inicialmente elaborado em 1972 pela Federação Europeia da Franchise (EFF).

Cada Associação ou Federação Nacional, membro da EFF, participou na redacção deste código e assegurará a sua promoção, interpretação e adaptação no seu próprio país.

Como complemento do texto base do presente código, podem os membros da EFF apresentar propostas de adaptação que não contrariem o espírito deste, devendo porém ser aprovadas pelos órgãos competentes da EFF antes da sua implementação.

O presente Código de Deontologia visa estabelecer um conjunto de regras essenciais de boa conduta e de bons costumes dirigidas àqueles que operam o franchising na Europa.

1. DEFINIÇÃO DE FRANCHISING

O Franchising é um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, baseado numa estreita e contínua colaboração entre empresas jurídicas e financeiramente distintas e independentes, o Franchisor e os seus Franchisados, através do qual o Franchisor concede aos seus Franchisados o direito, e impõe a obrigação, de explorar uma empresa de acordo com o seu Conceito.

O direito concedido confere ao Franchisado o poder e o dever de, mediante uma contrapartida financeira directa ou indirecta, usar a insígnia e/ou marca de produtos e/ou marca de serviços, o Saber-fazer, os métodos comerciais e técnicos, o sistema de procedimentos e outros direitos de propriedade industrial e intelectual, apoiados por uma prestação contínua de assistência comercial e/ou técnica, no âmbito e durante a vigência dum contrato de Franchising escrito, para tal fim, celebrado entre as partes.

Saber-fazer é o conjunto de conhecimentos práticos não patenteados, decorrentes da experiência do Franchisador e por ele testado, que é Secreto, Substancial e Identificado.

- **Secreto** – significa que o Saber-fazer, enquanto conjunto ou na configuração e reunião precisa dos seus componentes, não é do conhecimento geral ou de fácil acesso; tal não implica que cada componente individual do Saber-fazer deva ser, em sentido estrito, totalmente desconhecido ou não susceptível de obtenção fora da actividade do franchisador.

- **Substancial** – significa que o Saber-fazer deve incluir informação indispensável para o exercício da actividade do franchisado, para a venda ou revenda de produtos ou para a prestação de serviços contratuais, em especial, para a apresentação dos produtos para venda, sua transformação em conexão com a prestação de serviços, as relações com a clientela e a gestão administrativa e financeira; o Saber-fazer deve ser útil para o Franchisado ao ser susceptível, à data da conclusão do contrato, de melhorar a sua posição concorrencial, em especial ao melhorar os seus resultados ou ajudando-o a penetrar num novo mercado.

- **Identificado** – significa que Saber-fazer deve ser descrito de modo suficientemente preciso para permitir verificar que preenche os critérios de secretismo e de substancialidade; a descrição do Saber-fazer pode constar quer do contrato de Franchising, quer de documento separado ou materializado de qualquer outra forma apropriada.

2. PRINCÍPIOS ORIENTADORES

2.1 – O Franchisador é o iniciador de uma rede de Franchising, constituída por si e pelos seus Franchisados, cuja perenidade é assegurada pelo Franchisador.

2.2 – Obrigações do Franchisador: o Franchisador deverá:

a) Ter concebido e explorado com sucesso um conceito, durante um período de tempo razoável e ter explorado, no mínimo, uma unidade piloto antes do lançamento da rede.

b) Ser o titular ou dispor de uma licença relativa ao uso dos sinais distintivos do comércio: Marca, Insígnia, e demais direitos de propriedade Intelectual, Industrial ou outros sinais aglutinadores da clientela.

c) Providenciar a formação inicial dos seus Franchisados e prestar de forma continuada assistência comercial e/ou técnica durante a vigência do contrato.

2.3 – Obrigações do Franchisado: o Franchisado deverá:

a) Promover os seus melhores esforços para o desenvolvimento da rede de Franchising e para a conservação da identidade comum e reputação da rede.

b) Fornecer ao Franchisador os dados operacionais verificáveis a fim de facilitar a determinação da performance e dos ratios financeiros indispensáveis a um eficaz controlo de gestão. O Franchisado permitirá ao Franchisador e/ou aos seus representantes, o acesso, em qualquer momento, às suas instalações e à sua contabilidade, dentro de um horário razoável.

c) Não divulgar a terceiros o Saber-fazer transmitido pelo Franchisador, durante a vigência ou após a cessação do contrato.

2.4 – Obrigações comuns do Franchisador e do Franchisado durante a vigência do contrato:

a) Ambas as partes devem agir com lealdade e equidade nas suas relações recíprocas. O Franchisador deve informar, por escrito, os seus Franchisados de qualquer violação contratual e, quando justificado, conceder um período de tempo razoável para o Franchisado reparar a sua falta.

b) Ambas as partes devem resolver os conflitos e litígios com lealdade e boa fé, promovendo o diálogo e a negociação directa.

3. RECRUTAMENTO, PUBLICIDADE E DIVULGAÇÃO

3.1 – A publicidade para o recrutamento de Franchisados não deverá conter ambiguidades nem ser enganosa.

3.2 – Qualquer documento publicitário que contenha alusões directas ou indirectas a resultados financeiros previsionais do Franchisado deve ser objectivo e verificável.

3.3 – A fim de permitir que o potencial Franchisado se vincule com perfeito conhecimento de causa, o Franchisador deve fornecer-lhe, em prazo razoável e antes da assinatura do contrato, uma cópia do presente Código de Deontologia, bem como informação completa, de forma escrita e precisa, respeitantes às cláusulas do contrato de Franchising.

3.4 – Sempre que o Franchisador proponha ao candidato a Franchisado a celebração de um pré-contrato, este deverá respeitar os seguintes princípios:

- a)** Antes da assinatura de qualquer pré-contrato, o candidato a Franchisado deverá receber informação escrita relativa ao conteúdo do dito contrato, bem como das despesas dele resultantes para o candidato. Se o contrato de Franchising for assinado, todos os pagamentos efectuados pelo Franchisado serão reembolsados pelo Franchisador, podendo também ser compensados no direito de entrada, se a este houver lugar.
- b)** O pré-contrato deve estabelecer o seu termo e uma cláusula de resolução.
- c)** O Franchisador pode impor obrigações de não-concorrência e/ou de confidencialidade para proteger a sua Identidade e o seu Saber-fazer.

4. SELECÇÃO DOS FRANCHISADOS

O Franchisador deve seleccionar e aceitar os Franchisados que, após uma investigação razoável, apresentem os requisitos necessários ao nível da sua formação, qualidades pessoais e recursos financeiros para explorar o negócio franchisado.

5. O CONTRATO DE FRANCHISING

5.1 – O contrato de Franchising deve estar em conformidade com o Direito Nacional, com o Direito Comunitário e com este Código de Deontologia, incluindo eventuais aditamentos complementares de carácter Nacional.

5.2 – O contrato deve reflectir os interesses dos membros da rede de Franchising, na protecção dos direitos de propriedade industrial e intelectual do Franchisador e na manutenção da identidade comum e reputação da rede de Franchising. Qualquer contrato ou acordo contratual, regendo as relações Franchisador / Franchisado, deve ser redigido ou traduzido por tradutor ajuramentado na língua oficial do país em que o Franchisado está estabelecido, devendo ser imediatamente entregue ao Franchisado um original do contrato assinado.

5.3 – O contrato de Franchising deve definir, sem ambiguidade, as respectivas obrigações e responsabilidade das partes, bem como todas as outras cláusulas materiais da sua relação.

5.4 – O contrato deverá, no mínimo, conter os seguintes pontos essenciais:

- Os direitos do Franchisador.
- Os direitos do Franchisado.
- Os bens e/ou serviços prestados ao Franchisado.
- As obrigações do Franchisador.
- As obrigações do Franchisado.
- As condições financeiras para o Franchisado.
- A duração do contrato, a qual deve ser fixada de forma a permitir ao Franchisado a amortização dos seus investimentos iniciais e específicos do Franchising.
- As condições de renovação do contrato.
- As condições em que poderá ocorrer a cessão ou transmissão dos direitos do franchisado, decorrentes do contrato, e os termos do exercício do direito de preferência pelo Franchisador.
- As condições de utilização pelo Franchisado dos sinais distintivos do comércio pertencentes ao Franchisador: Marca, Insignia, logótipo, ou qualquer outro sinal aglutinador da clientela.
- O direito do Franchisador adaptar o seu Conceito de Franchising alterando ou adoptando novos procedimentos.
- As cláusulas de resolução do contrato.
- As cláusulas que estabeleçam, a pronta restituição ao Franchisador de todos os elementos corpóreos e incorpóreos que lhe pertençam, aquando da cessão do contrato de Franchising.

6. O CÓDIGO DE DEONTOLOGIA E MASTER FRANCHISING

Este Código de Deontologia deverá aplicar-se às relações estabelecidas entre Franchisador e os seus Franchisados, bem como às relações estabelecidas entre o Master-Franchisado e os seus Franchisados. Este Código de Deontologia não se aplicará às relações estabelecidas entre o Franchisador e os seus Master-Franchisados.