



PORTUGAL: A PORTA DE ENTRADA DAS MARCAS NA EUROPA

O SECTOR DO *FRANCHISING* EM PORTUGAL ESTÁ A CRESCER DE VENTO EM POPA, REGISTRANDO JÁ MAIS DE 50 MIL UNIDADES, 542 MARCAS ATIVAS E UM VOLUME DE NEGÓCIOS ESTIMADO EM 22,2 MIL MILHÕES DE EUROS POR ANO. A SECRETÁRIA-GERAL DA APF, CRISTINA MATOS, CONFIRMA O PERÍODO DE MATURIDADE E CONSOLIDAÇÃO QUE O SECTOR ATRAVESSA, E REVELA QUE O SUCESSO ESTÁ A ATRAIR O INTERESSE DE MARCAS INTERNACIONAIS PARA SE INSTALAREM NO MERCADO PORTUGUÊS COMO PLATAFORMA DE ENTRADA NO CONTINENTE EUROPEU.

Texto **Dírcia Lopes** / Fotos **Getty**

Num mundo empresarial cada vez mais marcado pela incerteza, pela velocidade da mudança e pela necessidade de escala, o *franchising* afirma-se como um dos modelos de negócio mais resilientes, estruturados e democráticos da economia. Mais do que uma simples fórmula de expansão, tornou-se um verdadeiro ecossistema de empreendedorismo, capaz de combinar a força das marcas com a ambição individual de quem quer investir, criar emprego e crescer com risco controlado. Em Portugal, o sector tem sabido aproveitar as oportunidades e vive um momento de maturidade e renovação. Multiplicam-se as marcas nacionais a olhar para a internacionalização, ao mesmo tempo que o país se consolida como porta de entrada de conceitos internacionais para a Europa. A digitalização, a sustentabilidade, a sofisticação da experiência do consumidor e a profissionalização da gestão estão a redefinir o que significa hoje ser uma rede de *franchising* competitiva. Os números não enganam e provam que o sector em Portugal tem registado um crescimento sustentado, com o país a liderar mesmo alguns dos indicadores a nível da Europa.

A secretária-geral da Associação Portuguesa de Franchising (APF), Cristina Matos, em entrevista à *Forbes Portugal*, faz o retrato de um sector que já é responsável por 8,3% do PIB nacional, atinge um volume de negócios em torno dos 22,2 mil milhões de euros por ano e gera cerca de 140 mil postos de trabalho diretos.

Cristina Matos não tem dúvidas que o *franchising* em Portugal “está numa fase de maturidade e consolidação, com crescimento sustentado e maior exigência na gestão das redes”. Questionada sobre os principais desenvolvimentos que se destacam no sector, a secretária-geral da APF destaca três: a profissionalização do franchisador, com mais foco em operações, formação, apoio ao franchisado e métricas de *performance*. Em segundo, a diversificação sectorial com forte dinamismo nos serviços, saúde e bem-estar, e conceitos orientados para a conveniência. E, por último, uma aceleração clara na transformação digital, tanto na captação de franchisados, gestão da rede e na relação com o consumidor final. A APF identifica como sectores com maior concentração de marcas em Portugal a estética/*fitness*, saúde, bem-es-

tar, ótica, imobiliário, distribuição e audição, além de restauração e *fast food*. A justificação para este cenário surge nas palavras de Cristina Matos: “Estes segmentos beneficiam de procura consistente, modelos operacionais replicáveis e forte capacidade de *marketing* local.”

ESTABILIDADE ATRAI NOVAS MARCAS

O sucesso que o regime de *franchising* tem vindo a conquistar está a atrair o interesse de marcas internacionais para se instalarem no mercado português. O país tem assim assumido um papel importante como porta de entrada para marcas estrangeiras na Europa. Mas o que torna Portugal atrativo para essas marcas? Cristina Matos explica que Portugal combina “estabilidade e segurança, qualidade de vida e uma forte cultura de consumo em centros urbanos e turísticos. É também um mercado excelente para testar e ajustar conceitos, com boa receptividade a marcas internacionais e uma capacidade relevante de atrair talento”. A secretária-geral da APF sublinha: “Para muitas redes, Portugal é um piloto para expansão posterior em mercados europeus e, em alguns casos, uma ponte para geografias lusófonas.”

Entre as vantagens para as marcas internacionais se instalarem por terras lusas estão o facto de ser “um mercado aberto, custo competitivo face a outras capitais europeias e forte exposição turística”, enumera Cristina Matos. Quanto aos desafios que enfrentam, “estão na dimensão do mercado, na necessidade de adaptação do conceito ao poder de compra local, e na complexidade operacional de encontrar parceiros com capacidade de execução. Outro ponto crítico é a qualidade do *master* franchisado ou do parceiro local. Sem isso, o risco de subexecução aumenta”.

Se Portugal serve de entrada para as insígnias estrangeiras na Europa, as marcas portuguesas também têm feito o seu caminho no mercado externo. De acordo com Cristina Matos, “as marcas nacionais tendem a internacionalizar com modelos de *master franchise*, *franchising* direto com parceiros fortes, ou acordos de desenvolvimento por território”. A secretária-geral da APF detalha: “Na Europa, ganha importância a adaptação do produto e do posicionamento, e uma preparação jurídica e operacional robusta. As redes que têm sucesso são as que chegam com processos testados, capacidade de formação à distância, *supply chain* viável e proposta de valor inequívoca.”



O TESTE DE STRESS DA PANDEMIA

A secretária-geral da APF considera: “A pandemia foi um teste de *stress* ao modelo em *franchising*. As redes mais bem estruturadas, com processos, suporte e capacidade de adaptação, conseguiram reagir mais rapidamente.” Cristina Matos diz mesmo que, no pós-pandemia, houve “uma recuperação robusta e uma reconfiguração operacional. Houve reforço de canais digitais, melhoria de eficiência, renegociação de custos e maior rigor na seleção de localizações e perfis de *franchisados*”. Mais uma vez, os números não enganam: em termos agregados, a APF contabilizou um aumento do volume de negócios de 12 mil milhões para 17 mil milhões entre 2019 e 2022, e uma evolução positiva do peso no PIB.



No processo de expansão há espaço para aproveitar as sinergias com o mundo lusófono. “Existe um papel natural, por afinidade cultural e linguística, mas deve ser encarado com pragmatismo. Os mercados lusófonos têm perfis de consumo, logística e enquadramento legal diferentes”, diz Cristina Matos. No entanto, não tem dúvidas: “O *franchising* português pode contribuir com metodologia, operação, formação e conceitos europeus, mas o sucesso depende de adaptação e de encontrar parceiros locais robustos e empenhados.”

Neste mercado, a mesma responsável antecipa que há oportunidades “em serviços, educação, saúde e conceitos de alimentação com identidade forte. Também

há espaço para cooperação em compras, *supply chain*, formação e partilha de boas práticas, sobretudo em modelos em que Portugal funcione como *hub* de *know-how* e governação da marca”.

AS TENDÊNCIAS QUE MOLDAM O MERCADO

A mesma responsável identifica ainda as tendências que estão a ganhar mais força no contexto português. Cristina Matos salienta: “Em Portugal, a digitalização é transversal, sobretudo na geração de *leads* e na conversão de candidatos a *franchisado*. A omnicanal está a avançar mais depressa na alimentação e no retalho especializado.” E acrescenta ainda como tendência: “A sustentabilidade aparece muito ligada a eficiência energética, embalagens, desperdício e logística. E há um crescimento notório de conceitos em serviços e bem-estar, muitas vezes com operações mais simples e escaláveis.”

Quanto às marcas e segmentos que têm surgido com mais dinamismo em Portugal, Cristina Matos sublinha que, nos últimos anos, “têm emergido com força os serviços ao domicílio e à propriedade, como remodelações, manutenção e soluções para casa”. Isto sem esquecer que “também se nota dinamismo em relação à educação e formação, serviços de saúde e bem-estar, estética e conceitos de conveniência alimentar. Em paralelo, vemos formatos híbridos, unidades mais pequenas, e modelos com maior componente de subscrição e recorrência”.

Para os próximos anos, a secretária-geral da APF destaca que as maiores oportunidades de crescimento estarão onde se cruzam três fatores: procura recorrente, operação replicável e capacidade de diferenciação. “Em 2026 e 2027, destaco serviços à habitação e à reabilitação, saúde e bem-estar com posicionamento clínico e de prevenção, alimentação com proposta clara e operação eficiente, educação e *upskilling*, e serviços B2B para PME.” E diz que “também há espaço para oportunidades em cidades médias, fora dos eixos tradicionais, com conceitos ajustados ao poder de compra local”.

A nível mundial e europeu, a mesma responsável antevê cinco tendências claras: primeiro, dados e tecnologia, com IA aplicada ao *marketing*, *pricing*, operações, apoio ao cliente e previsão de procura. Segundo, omnicanal real, unindo a loja, *e-commerce*, *marketplace*, *click and collect* e *delivery*. Terceiro, sustentabilidade e eficiên-

cia de recursos, não como discurso, mas como redução de custos e exigência do consumidor. Quarto, crescimento por *multi units* e multimarca, com investidores mais sofisticados. Por fim, o quinto, especialização de conceitos e modelos mais leves, com investimento inicial mais otimizado.

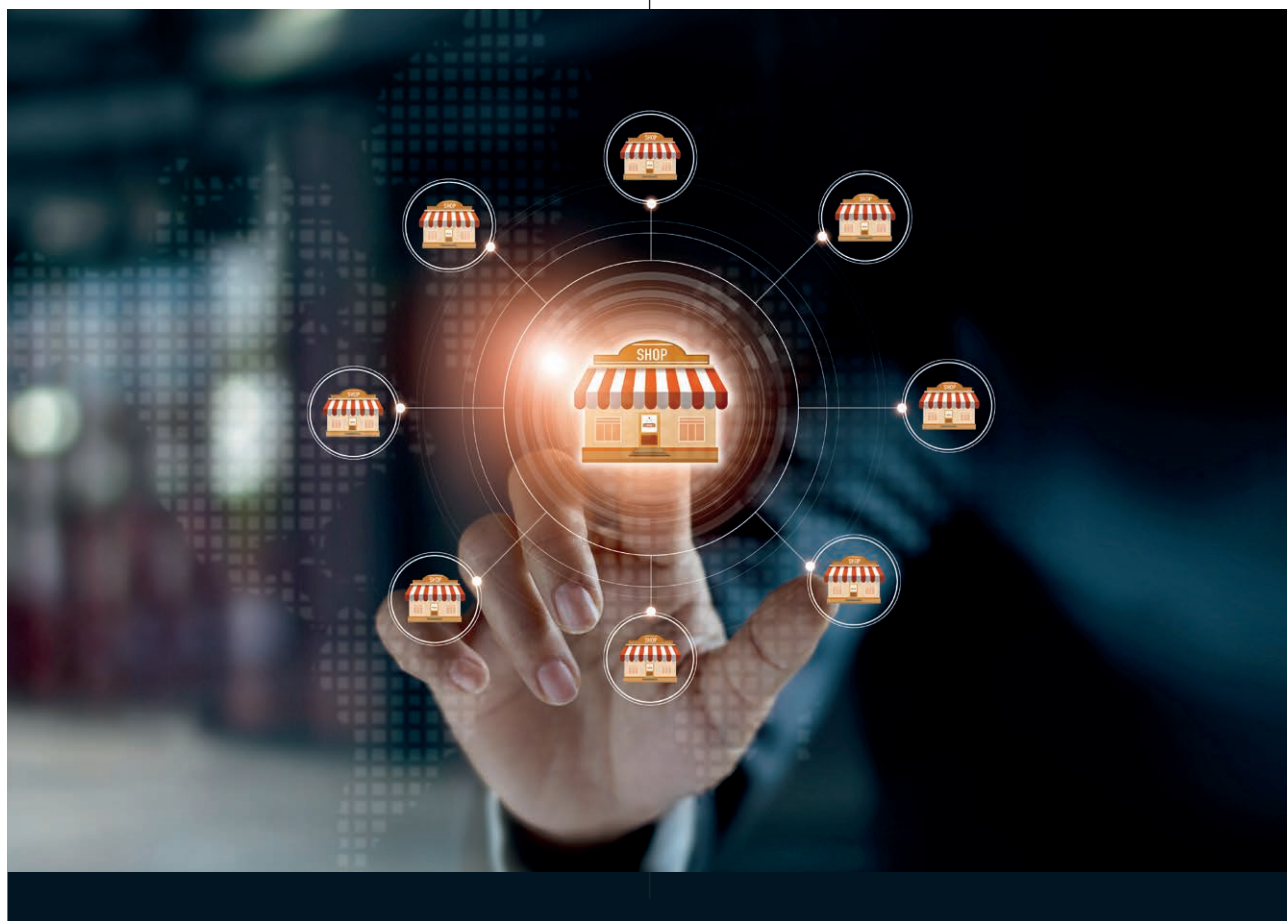
Quanto ao perfil que um francheado deve ter para ser bem-sucedido, realça “capacidade de execução, consistência e foco em operações. Disponibilidade para aprender e seguir *standards*. Boa gestão de pessoas e orientação para vendas e serviço ao cliente. Resiliência, porque os primeiros meses são de construção. E, muito importante, alinhamento com a cultura da marca”.

OS MITOS A DESMISTIFICAR

Este formato de negócio tem ajudado a impulsionar o empreendedorismo. Para Cristina Matos, o *franchising* reduz risco, porque oferece um modelo testado, marca, formação e suporte. “É uma via particular-

mente interessante para empreendedores em transição de carreira, desde que exista rigor na análise do investimento e na escolha da rede. A chave está em tratar o *franchising* como um negócio, não como um emprego. Exige gestão, liderança, disciplina e paixão pelo negócio”, alerta.

Apesar deste cenário positivo, ainda há mitos que é preciso desmitificar. O *franchising* “pode ser um ótimo atalho para empreender com estrutura. Há marca, processos e aprendizagem acelerada. Mas importa começar com expectativas realistas”, alerta Cristina Matos. E lembra que o primeiro mito é que “o *franchising* é garantia de sucesso. Não é. Reduz o risco, mas não o elimina”. O segundo mito é que “o francheador faz o trabalho todo. O francheado é um empresário. Tem de executar, liderar a operação e responsabilizar-se pelas decisões que lhe dizem respeito”. Nas palavras da secretária-geral da APF, o terceiro mito é que “qualquer pessoa consegue”. “Consegue quem tem perfil, capital adequado e capacidade





de seguir processos.” Por fim, refere que o quarto mito é que “o contrato é um detalhe”. “O contrato e as regras operacionais são o coração da relação. Definem direitos, deveres e as regras do jogo.”

PRESENÇA FEMININA A CRESCER

A presença feminina no sector tem sido crescente, sobretudo em sectores de serviços, retalho especializado, bem-estar e educação, revela a mesma fonte. O *franchising* “tem sido um veículo relevante para empreendedorismo feminino, porque combina autonomia com suporte estruturado. Ainda assim, há margem para aumentar a presença de mulheres em cargos de topo nas redes e em projetos de expansão internacional”, salienta Cristina Matos. A mesma responsável admite que a nível internacional existem movimentos e programas dedicados a mulheres no *franchising*, centrados em mentoria, *networking* e visibilidade. E dá como exemplo o surgimento da comunidade denominada Women Global Franchise. Em Portugal, “as melhores práticas passam por programas internos de progressão, objetivos de diversidade, políticas de conciliação, e uma cultura que valorize mérito e *performance* com transparência”, sugere.

Cristina Matos realça ainda que, a nível cultural, “redes mais diversas tendem a ter maior capacidade de compreender mercados e comunidades, e isso reflete-se numa melhor experiência junto do cliente”. Além que, a nível económico, a “diversidade bem trabalhada melhora atração de talento, reduz rotatividade e aumenta capacidade de inovação. Além disso, reforça reputação e confiança, que são decisivas em *franchising*”.

COMO SERÁ O FRANCHISING EM 2030?

Questionada sobre como antecipa o sector em 2030, a secretária-geral da APF defende: “O *franchising* será mais *data driven*, mais integrado entre canais e mais exigente em *compliance* e sustentabilidade. Antevejo redes com maior standardização tecnológica, mais automação de *backoffice*, e um francheado mais profissional, frequentemente com *multi units*”. Do lado do cliente, “a experiência será mais personalizada e fluida entre o digital e o físico. Do lado da rede, o suporte será mais fácil ao antecipar situações problemáticas, com dados a sinalizar riscos e oportunidades antes de se tornarem problemas”, detalha ainda.

AS CINCO PRIORIDADES ESTRATÉGICAS PARA O CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL, SEGUNDO A APF:

→ **Primeiro**, manual de operações vivo, atualizado regularmente e realmente usado.

→ **Segundo**, formação contínua e suporte de campo com métricas claras.

→ **Terceiro**, economia da unidade, com foco em rentabilidade, não apenas em expansão.

→ **Quarto**, seleção exigente de francheados e território, com estudo de viabilidade e regras de proteção de rede.

→ **Quinto**, cultura de parceria e transparência, porque o ativo principal de uma rede é a confiança entre francheador e francheado.

Quanto às oportunidades de futuro, acredita que haja “crescimento em serviços, bem-estar, longevidade, educação e conveniência, além de expansão internacional bem preparada”. No que toca aos desafios, refere “custos de aquisição de clientes, pressão salarial, acesso a capital para expansão responsável, e necessidade de garantir qualidade de rede enquanto se cresce. Outro desafio estrutural é manter relações francheador/francheado saudáveis, com transparência e alinhamento”.

Para os investidores e empreendedores que estejam a considerar investir, deixa a mensagem: “Escolham primeiro o sector e a marca pelo potencial real da unidade e pela qualidade do suporte, não apenas pela notoriedade. Validem números, falem com francheados, estudem o território e planeiem capital de segurança.”

Do lado dos francheadores, a mensagem é: “Crescer não é abrir unidades, é construir uma rede rentável, coesa e estável. Quando o foco está em processos, pessoas e parcerias, o *franchising* continua a ser um dos modelos mais sólidos para criar empresas, emprego e inovação.”

O IMPACTO POSITIVO DO FRANCHISING

ESTE SETCOR VIVE TEMPOS DE CRESCIMENTO E MATURIDADE. O IMPACTO NA ECONOMIA E NA CRIAÇÃO DE EMPREGO É A PROVA DO SEU DINAMISMO E DO SEU CONTRIBUTO PARA O CRESCIMENTO DO PAÍS.

64

DOSSIER FRANCHISING

50 mil unidades

Franchising em Portugal

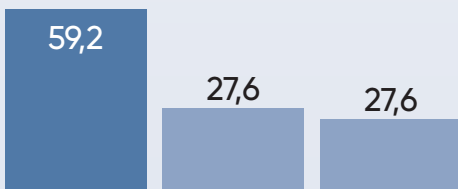
542

Marcas ativas

CAPILARIDADE

Portugal	2991
Alemanha	2167
Finlândia	1597
Espanha	1594

DENSIDADE



Mais do dobro de Alemanha e Espanha

EMPREGO

140 mil

postos de trabalho diretos

aproximadamente 3% do emprego total

4,3%	4,35%	5,66%
Portugal	Alemanha	França

NEGÓCIOS

22,2 mil milhões €

Volume de negócios estimado por ano

12 mil milhões € → 17 mil milhões €
2019 2022

8,3%

do PIB

PRINCIPAIS SECTORES

Estética/fitness, saúde, bem-estar, ótica, imobiliário, distribuição, audição, restauração e fast food.

CONCEITOS BÁSICOS

Franquia: é uma modalidade de distribuição e marketing através da qual o franchisor concede a uma pessoa natural ou jurídica – o francheado – o direito de trabalhar com um conceito de negócio, comercializando um produto ou prestando um serviço de acordo com um formato de negócio do franchisor e sob a sua marca.

Francheado: é o investidor, natural ou jurídico, que adquire o direito de comercializar um determinado conceito de negócio e todos os métodos inerentes a ele, desenvolvidos pelo franchisor, mantendo vínculos com este último para receber assistência tanto inicial como contínua.

Franchisor: é uma pessoa natural ou jurídica que tenha desenvolvido um negócio sob um determinado método, referente a um produto ou serviço, e que procura a expansão através de investidores concedendo-lhes o direito de trabalhar e operar a sua marca e com seu método operativo e organizativo. O franchisor presta assistência a esses francheados, através da assessoria, entretenimento e orientação para desenvolver o negócio.

Master franchise: acordo através do qual um franchisor concede os direitos exclusivos da franquia para um determinado território a uma pessoa natural ou jurídica.

Master francheado: titular dos direitos master franchise. Toma na sua zona de concessão e durante o tempo de vigência o papel de franchisor, cobrando royalties, valores de entrada e assumindo as obrigações de assessoria e ajuda aos francheados.

Master franchisor: pessoa jurídica ou natural que outorga a exploração dos direitos da franquia para um determinado território num prazo fixado.

Direito de entrada: trata-se do valor que deverá abonar o francheado para poder aderir a uma rede de franquias.

Royalty: pagamento (fixo ou variável) do francheado ao franchisor. É uma contraprestação pelos serviços prestados pela central e pelo uso e usufruto da marca francheada. Calcula-se sobre o benefício bruto obtido pela exploração do negócio.

Fonte: Associação Portuguesa de Franchising (APF)