

O FRANCHISING EM PORTUGAL É UM CONCEITO MADURO.
É ATRACTIVO TANTO PARA AS EMPRESAS, QUE ACELERAM
OS SEUS PROCESSOS DE EXPANSÃO, COMO PARA OS
EMPRESÁRIOS, QUE ADEREM A UM NEGÓCIO DE CONCEITO
JÁ TESTADO. MAS NESTE CASAMENTO ENTRE FRANQUIADOR
E FRANQUIADO NEM TUDO É FÁCIL DURANTE TODO O TEMPO,
QUE O DIGA PAULO ANTUNES, DA LOJA DO CONDOMÍNIO,
FUNDADOR DE UM DOS MAIS BEM-SUCEDIDOS NEGÓCIOS
DO FRANCHISING NACIONAL.

SEGCIOS CHAVE NAMAO

Texto de PEDRO CARREIRA GARCIA Fotos de VICTOR MACHADO e BERNARDO S. LOBO

FRANCHISING

erem edifícios emblemáticos como a Torre de São Rafael, no Parque das Nações, em Lisboa, e empreendimentos complexos como edifícios com campos de golfe, como em Vilamoura. Facturaram 1.9 milhões de euros em 2015 e têm 73 loias em todo o país - mas nenhuma pertence directamente à empresa fundada e liderada por Paulo Antunes. A Loja do Condomínio, criada desde o início já a pensar neste modelo de negócio, é um dos casos mais conhecidos e mais bem-sucedidos de franchising em Portugal.

O 22.º Censo do Franchising em Portugal, relativo à actividade de 2016, publicado pelo Instituto de Informação em Franchising, mostra que há 574 franquias activas no país que movimentam cerca de 5.2 mil milhões de euros e são responsáveis por quase 118 mil empregos - ou 2,6% do emprego no país.

Ao contrário da maioria das marcas, a Loja do Condomínio nunca teve lojas próprias - começaram logo a franchisar o conceito, com as primeiras lojas-piloto a serem lideradas por pessoas do círculo mais próximo de Paulo e da sua mulher. "O teste e o conceito nem sequer foi feito sob a marca Loja do Condomínio. Já tinha sido feito antes", explica Paulo à FORBES. O fundador e a sua mulher fizeram esse teste nas empresas que tinham antes deste projecto, fundado em 2002: um franchising da imobiliária ERA, da responsabilidade de Paulo, e uma empresa de gestão de condomínios, onde a sua mulher trabalhava.

No início da década passada, resolveram criar um negócio próprio na área da gestão de condomínios aproveitando esse know-how prévio. A proposta de diferenciação passaria pela criação de uma marca e por soluções tecnológicas para a gestão de condomínios, uma novidade na altura. "Posso dizer que, em 2001, o software mais sofisticado na gestão de condomínios era o Excel", graceja. Investiram do próprio bolso 250 mil euros, que foram aplicados principalmente no desenvolvimento dessas valências tecnológicas, num período de preparação que durou um ano. Em 2002 lançavam o projecto. Na primeira semana de actividade "de rua", abriram quatro loias. Os franchisados eram todos do círculo pessoal de Paulo e da sua mulher, e dois deles já proprietários de empresas da área.



Se em Portugal o negócio da Loja do Condomínio tem corrido de vento em popa, a estratégia de internacionalização nem por isso. Tanto a expansão para o mercado espanhol como para o brasileiro correram mal. Se em Espanha o negócio faliu há três anos, no caso brasileiro, a joint-venture celebrada falhou "por um erro de casting", refere Paulo Antunes.

PARA TODAS AS CARTEIRAS

Os conceitos com baixo investimento inicial são os mais predominantes no universo das 574 marcas de franchising operantes em Portugal. Quase metade das franquias exige investimentos à partida inferiores a 25 mil euros.

Fonte: 22.º Censo do Franchisino (IFE). Valores em euros,



Dessas quatro lojas, duas eram lojas-pilo--to. Mesmo no início, Paulo recusou a gestão directa de uma loja que fosse. Limitou-se a ter uma presença maior ao nível da gestão junto dos franquiados. "Conceptualmente este não é o modelo mais correcto", assume Paulo. Mas a aposta no franchising permitiu-lhe crescer mais rapidamente e possibilitar que a casa-mãe conseguisse investir mais na melhoria do serviço.

INVESTIR E CRESCER

Para fundar a Loia do Condomínio, Paulo contratou uma empresa de tecnologia para o desenvolvimento da plataforma de gestão, criou uma equipa de cinco para "construir" a empresa, e começou a trabalhar. Substituíram a colecta de avenças porta--a-porta por pagamentos por Multibanco e Payshop. Criaram canais de contacto entre condóminos e administradores. E, internamente, criaram ferramentas infor-

A Loja do Condomínio é uma das marcas mais bem-sucedidas no universo do franchising nacional, com a particularidade de nunca ter contado com lojas próprias.



máticas que permitem uma melhor gestão de cumprimentos e de incumprimentos, entre outros detalhes. Os royalties que os franchisados pagam - sem contar com os direitos de entrada, hoje na ordem dos 17 mil euros, segundo Paulo - servem para que a casa-mãe continue a criar este tipo de ferramentas para quem está à frente das lojas. Um investimento que seria incomportável para qualquer empresário a título pessoal.

Cristina Matos, secretária-geral da Associação Portuguesa de Franchising, explica à FORBES que o franchising é uma forma de os empreendedores terem ao seu dispor valências que, sozinhos, seria muito difícil obterem de forma eficiente. "Os pequenos empresários são self-made men, fazem um pouco de tudo. O que, muitas vezes, acaba por ser uma grande preocupação porque não estudamos para saber tudo." O franchisador, explica, acaba por disponibilizar aquilo que o empreendedor "não consegue ter sozinho na sua estrutura", realca Cristina. Valências de marketing, recursos humanos, gestão financeira, são dadas pelo master franchisador aos empreendedores, que têm de cumprir, no entanto, uma série de regras. "O franchising consiste em obter da casa-mãe todo o apoio que eu necessito

AS MAIORES FRANQUIAS DO PAÍS

Na lista dos 15 maiores franchisings de Portugal em número de lojas a predominância está no retalho e nos serviços e apenas 20% das franquias é de fundação portuguesa. França, EUA e Espanha são dos países que contam com franquias com presença mais forte em território nacional.



D Minipreco

CASA-MAE: Grupo DIA (Espanha) LOJAS EM FRANCHISING: 256 em 623

INVESTIMENTO INICIAL: De 12.5 mil a 150 mil euros DIREITOS DE ENTRADA: 300 euros

TAXA DE PUBLICIDADE: 600 euros por ano EXIGÊNCIAS DE LIQUIDEZ: Garantia bancária

de 12,5 mil euros EVOLUÇÃO DAS LOJAS (2012-16)-2 19%

MODELO DE REMUNERAÇÃO: Sem royalties

FACTURAÇÃO MÉDIA: Variável N. MÍNIMO DE FUNCIONÁRIOS:



Meu Super

CASA-MAE: Sonae (Portugal) LOJAS EM FRANCHISING: 260 em 260 INVESTIMENTO INICIAL:

Entre 130 mil e 400 mil euros EXIGÊNCIAS DE LIQUIDEZ:

Variável

EVOLUÇÃO DAS LOJAS (2012-16): 50,21%

MODELO DE REMUNERAÇÃO: Sem rovalties

FACTURAÇÃO MÉDIA POR LOJA: Entre 400 mil e 3 milhões de euros (anual) N.º MÍNIMO DE FUNCIONÁRIOS:



Variável

CASA-MÃE: RE/MAX International (EUA) LOJAS EM FRANCHISING: 248 em 248 INVESTIMENTO INICIAL. Entre 50 mil e 75 mil euros

DIREITOS DE ENTRADA: 20 mil euros TAXA DE PUBLICIDADE: 3%

EXIGÊNCIAS DE LIQUIDEZ: Entre 50 mil e 75 mil euros EVOLUÇÃO DAS LOJAS (2011-16): 2.33%

MODELO DE REMUNERAÇÃO: Royalties de 6% FACTURAÇÃO MÉDIA POR LOJA: Nd

N.º MÍNIMO DE FUNCIONARIOS: 10 consultores mais equipa de no mínimo cinco pessoas



Intermarché

CASA-MĀE: Les Mousquetaires (França) LOJAS EM FRANCHISING: 181 em 246 INVESTIMENTO INICIAL. 200 mil euros DIREITOS DE ENTRADA: Nos termos do contrato

EXIGÊNCIAS DE LIQUIDEZ: 200 mil euros EVOLUÇÃO DAS LOJAS (2011-16):

5.87% MODELO DE REMUNERAÇÃO: 0.5% de royalties FACTURAÇÃO MÉDIA: N.d.

N.º MÍNIMO DE FUNCIONÁRIOS: N.d.



Multiópticas

CASA-MAE: Grandvision (Holanda) LOJAS EM FRANCHISING: 111 em 211 INVESTIMENTO INICIAL: 120 mil euros EXIGÊNCIAS DE LIQUIDEZ:

120 mil euros EVOLUÇÃO DAS LOJAS (2011-16): 8.40% MODELO DE REMUNERAÇÃO:

FACTURAÇÃO MÉDIA POR LOJA: 300 mil euros (anual) N.º MÍNIMO DE FUNCIONÁRIOS:



CASA-MÃE: 5 àsec (França) LOJAS EM FRANCHISING: 196 em 210 INVESTIMENTO INICIAL: Entre 80 mil e 100 mil euros DIREITOS DE ENTRADA-5 mil euros TAXA DE PUBLICIDADE: 1% sobre facturação anual EVOLUÇÃO DAS LOJAS (2011-16):

-4.47% MODELO DE REMUNERAÇÃO:

Royalties mensais

de 88.18 euros FACTURAÇÃO MÉDIA POR LOJA: 7 mil euros (mensal) N.º MÍNIMO DE FUNCIONÁRIOS: 2 para lojas de rua, mínimo de 3 para lojas de centros comerciais



e supermercados

Maxfinance

CASA-MÃE: RE/MAX (EUA) LOJAS EM FRANCHISING: 171 em 172 INVESTIMENTO INICIAL: Entre mil a 12,5 mil euros DIREITOS DE ENTRADA: 12.5 mil euros EVOLUÇÃO DAS LOJAS (2011-16): 24.72% MODELO DE REMUNERAÇÃO: Royalties entre 8% e 30% FACTURAÇÃO MÉDIA POR LOJA: 600 mil euros. No modelo consultor independente, 55 mil euros (valores anuais)

N.º MÍNIMO DE FUNCIONÁRIOS:

Variável

FRANCHISING

para que o meu negócio funcione com uma linha de recursos muito mais reduzida do que se tivesse de criá-lo de raiz", resume.

Na Loia do Condomínio, a casa-mãe cede a marca e os serviços associados, mas faz as suas exigências: o proprietário não pode ter outro trabalho a tempo inteiro e tem de cumprir à risca as regras da marca, sem grande margem para "invenções". E, tanto do lado dos franquiadores como dos franquiados, o objectivo é, naturalmente, fazer dinheiro. No caso da Loja do Condomínio, este é angariado através dos direitos de entrada cobrados aos franchisadores e nos rovalties de 8% sobre a facturação mensal da unidade. O pagamento dos rovalties é "o mais relevante para nós. É o fruto da produção, da rendibilidade dos franchisados", sublinha Paulo, Apesar de realcar que, num momento inicial, as franquias financiam-se através dos direitos de entrada, pagos à cabeça. A sustentabilidade só vem quando as franquias já têm um número considerável de lojas que lhes permitam "viver" dos royalties. É por isso que uma expansão rápida é tão importante, e é por isso que a luta pela atenção dos empreendedores é constante.

RELAÇÃO CONTURBADA

Segundo o Censo do Franchising mais recente, 47% dos conceitos exigem um investimento até 25 mil euros. E estes valores são dos mais baixos. Já 23% necessitam de um investimento inicial entre os 25 mil euros e os 50 mil euros. Carlos Santos, responsável pela organização da Expofranchise, sob a alcada do Instituto de Informação em Franchising, explica à FORBES que quem procura apostar num modelo de franquia tem de ter o trabalho de casa bem feito. Isto é, "saber o que o negócio implica, ter as competências pessoais e técnicas necessárias, e saberem que não são empregados por conta de outrem". Isto é, têm de ser empreendedores - uma postura valorizada pelas franquias quando avaliam potenciais franquiados.

Segundo o Censo, as franquias, quando procuram franquiados, 27% privilegiam o espírito empreendedor, seguido do per-

A FORBES visitou a 22.º edição da Expofranchise, a maior feira de franchising do país, que decorreu nos dias 2 e 3 de Junho, na Sala Tejo do Meo Arena, em Lisboa. Longe da afluência massiva de outras edições, a deste ano contou com 50 franquias presentes que mostraram a sua proposta de valor aos vários potenciais empresários que visitaram a feira.

REDE EMPRESARIAL

Apesar da grande predominância do número de franquias da área dos serviços, o número de franchisings de restauração a operar em Portugal recuperou face aos anos da crise. Em 2016, quase 20% das franquias existentes eram desta área, face a 10% em 2011.

Fonte: 22.º Censo do Franchising em Portugal.



50% Serviços

Restauração e hotelaria Comércio

fil comercial, com 23%, e da capacidade financeira, com 14%. Estas discrepâncias entre franquiadores e franquiados em termos de postura são, com frequência, fontes de conflito. Cavaleiro Machado, jurista e especialista em *franchising*, diz à FORBES que um dos erros mais comuns parte da inexperiência e falta de conhecimento de gestão dos franchisados: "A verdade é que muitos franquiados nem sequer conseguem ler ou interpretar uma conta de exploração e não recorrem a um economista ou a um técnico oficial de contas para os

"Os pequenos empresários são self— -made men, fazem um pouco de tudo", refere Cristina Matos, secretária—geral da Associação Portuguesa de Franchising.



ajudar a analisar e avaliar o negócio antes de se meter nele", assevera. Cristina acrescenta ainda que quem aposta num negócio em regime de franquia não pode esperar que o franquiador faça tudo por eles: "Não se pode pensar que o franchisador de Lisboa é responsável por trazer os clientes para dentro da minha loja em Guimarães. Tenho de fazer com que esse potencial de negócio [local] me encontre", diz.

Outro grande problema vivido pelos franquiadores diz respeito a incumprimentos contratuais. Na Loia do Condomínio, algumas resoluções de contrato com franquiados passaram por falhas no pagamento mensal dos royalties, explica Paulo. Ou então pelo incumprimento da exigência feita pela Loja do Condomínio que obriga os franchisados a terem a Loja como negócio único e permanente: "Nós só atribuímos a franquia a franchisados que estão no próprio negócio", diz, para "obrigar" o empresário a dedicar-se a 100% às necessidades dos condóminos, que não escolhem hora para aparecer. "Não aceitamos investidores como franchisados, por exemplo."

O lado dos franquiadores também não está isento de erros. Um deles passa pelas empresas que resolvem avançar para uma expansão em regime de franquia quando ainda não estão preparadas para isso. "Eu só posso vender o meu negócio quando eu conheço as variáveis do negócio. O que, no fundo, eu estou a vender é know--how" diz Cristina. "Ingenuamente muitas empresas caminham para o modelo de franchising" sem terem esse conhecimento de gestão, marketing, recursos humanos, acrescenta. Falta de apoio também é uma queixa frequente dos franquiados. sublinha Cavaleiro: "Muitos franquiados referem que o franquiador nem uma visita lhes faz durante a execução do contrato", reitera. "São também frequentes as queixas quanto à falta de investimento do franquiador em publicidade e marketing, especialmente quando os franquiados pagam uma taxa de publicidade e a publicidade é inexistente ou sem qualquer eficácia para o seu negócio em particular", acrescenta o jurista.

O DILEMA DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Nos primórdios do franchising em Portugal, o primeiro grande caso de sucesso a nível nacional foi o da Cenoura - a mar-



McDonald's

McDonald's (EUA) LOJAS EM FRANCHISING: 131 em 152 INVESTIMENTO INICIAL: Entre 600 mil e 1 milhão de euros DIREITOS DE ENTRADA: N.d. TAXA DE PUBLICIDADE: N.d. EXIGÊNCIAS DE LIQUIDEZ: 35% do investimento inicial EVOLUÇÃO DAS LOJAS (2011-16): 2.10%

MODELO DE REMUNERAÇÃO: N.d.

FACTURAÇÃO MÉDIA POR LOJA: 2.2 milhões de euros Nº MÍNIMO DE FUNCIONÁRIOS Média de 45 por restaurante



• Equivalenza

CASA-MÃE: Equivalenza (Espanha) LOJAS EM FRANCHISING: 126 em 126 INVESTIMENTO INICIAL:

25 mil euros

EVOLUÇÃO DAS LOJAS (2012-16): 9,51%

FACTURAÇÃO MÉDIA POR LOJA: 15 mil euros (mensal) N.º MÍNIMO DE FUNCIONÁRIOS:



D Grab & Go

CASA-MĀE:

Nsol - Soluções Globais de Mercado (Portugal) LOJAS EM FRANCHISING: 116 em 122 INVESTIMENTO INICIAL: 30 mil euros EXIGÊNCIAS DE LIQUIDEZ: 3 mil euros EVOLUÇÃO DAS LOJAS (2013-16): 20.51%

MODELO DE REMUNERAÇÃO: 50 euros (mensal) FACTURAÇÃO MÉDIA POR LOJA: 40 mil euros (anual)

N.º MÍNIMO DE FUNCIONÁRIOS: 1

D Phone House

CASA-MÃE: The Carphone Warehouse (Reino Unido) LOJAS EM FRANCHISING: 27 em 96 INVESTIMENTO INICIAL: 10 mil euros DIREITOS DE ENTRADA: 10 mil euros EXIGÊNCIAS DE LIQUIDEZ: 35 mil euros EVOLUÇÃO DAS LOJAS: n.d. MODELO DE REMUNERAÇÃO: Royalties de 2.5% FACTURAÇÃO MÉDIA POR LOJA: 22 mil euros (mensal) N.º MÍNIMO DE FUNCIONÁRIOS: 1 (loja de rua), 3 (galeria



comercial)

© Century 21 CASA-MĀE

Century 21 Real Estate (EUA) LOJAS EM FRANCHISING:

95 em 95 INVESTIMENTO INICIAL:

Entre 60 mil e 80 mil euros DIREITOS DE ENTRADA:

20 mil euros TAXA DE PUBLICIDADE: 3% EXIGÊNCIAS DE LIQUIDEZ: 25 mil euros

EVOLUÇÃO DAS LOJAS (2011-16): 5,12%

MODELO DE REMUNERAÇÃO: Royalties de 0.06% FACTURAÇÃO MÉDIA POR LOJA: 500 mil euros (anual) N.º MÍNIMO DE FUNCIONÁRIOS: Média de 20 pessoas



D Querido Mudei a Casa Ohras

CASA-MÃE: RE/MAX (EUA) LOJAS EM FRANCHISING: 93 em 93 INVESTIMENTO INICIAL:

5 mil euros DIREITOS DE ENTRADA: 5 mil euros

TAXA DE PUBLICIDADE: 1% EXIGÊNCIAS DE LIQUIDEZ:

10 mil euros EVOLUÇÃO DAS LOJAS (2014-16): 20.9%

MODELO DE REMUNERAÇÃO: Royalties fixos de 170

euros e rovalties variáveis de 4%.

FACTURAÇÃO MÉDIA POR LOJA: 240 mil euros (anual) N.º MÍNIMO DE FUNCIONÁRIOS:



CASA-MĀF

Melom Obras

RE/MAX (EUA). LOIAS EM ERANCHISING-79 em 79 INVESTIMENTO INICIAL: 12.5 mil euros TAXA DE PUBLICIDADE: 1%

EXIGÊNCIAS DE LIQUIDEZ: 25 mil euros

EVOLUÇÃO DAS LOJAS (2011-16): 10,02%

MODELO DE REMUNERAÇÃO: Royalties fixos desde 175 euros e royalties variáveis de 3%

FACTURAÇÃO MÉDIA POR LOJA: 500 mil euros (anual)



B Loja do Condomínio

CASA-MAE: Franqiger - Gestão de Franquias SA (Portugal) LOJAS EM FRANCHISING: 73 em 73 INVESTIMENTO INICIAL: 36 mil euros DIREITOS DE ENTRADA: 17,2 mil euros EXIGÊNCIAS DE LIQUIDEZ: 18 mil euros EVOLUÇÃO DAS LOJAS (2011-16): -0.27%

MODELO DE REMUNERAÇÃO: Royalties de 8% FACTURAÇÃO MÉDIA POR LOJA: 300 mil euros (anual) N.º MÍNIMO DE FUNCIONÁRIOS:

FRANCHISING



ca de roupa infantil, omnipresente nas cidades portuguesas nos anos 1990. Carmo Franco foi co-fundadora da marca de vestuário infantil que vestiu inúmeras criancas nos anos 1980 e 1990.

A necessidade de enveredar pelo modelo de franquia nasceu com o sucesso da marca, que tinha as lojas centralizadas na Área Metropolitana de Lisboa. "Como nos EUA já se ouvia falar muito no sistema de franchising, perguntaram-nos se estaríamos interessadas em aderir a esta nova maneira de negócio", conta Carmo à FORBES. "Estudámos o assunto com pessoas competentes para tal e decidimos abrir um departamento de franchising. Começámos a aceitar propostas e se reunissem as condições necessárias entrávamos num acordo", acrescenta. O modelo deu frutos logo no início: chegaram a ter uma rede de dezenas de lojas no país e apostaram na internacionalização para Espanha, nos anos 1990. Contudo, factores externos e a ausência de parceiros internacionais acabaram por minar a sustentabilidade da marca.

A Cenoura acabou por desaparecer do mercado, com a concorrência das marcas estrangeiras, de produção mais barata e com roupa com tempo de vida mais curto. "Trabalhávamos com mão-de-obra portuguesa, o que durante muitos anos teve bons resultados. Com a entrada no mercado de novas marcas estrangeiras houve uma mudança de paradigma. Passá-

ACOMPANHAR AS TENDÊNCIAS

Todos os anos aparecem e morrem franquias. E a predominância de muitas delas acompanha modas e até mesmo as tendências económicas vividas em determinada altura. Na década de 1990, por exemplo, entraram dezenas de franquias internacionais em Portugal, como a norte-americana McDonald's e a francesa 5àSec. Eram anos de pujança económica nacional e encarava-se o país como uma boa oportunidade, explica Carlos Santos, responsável pela organização da Expofranchise. Já a partir de 2010, realca, o grande destaque foi para os franchisings de compra e venda de ouro, numa altura de crise financeira que atirou muitos para dificuldades económicas. Segundo os Censos do Franchising do início da década de 2010, insignias como Valores e Ourinvest faziam parte dos lugares cimeiros do ranking de maiores franquias. Hoje, diz o responsável do Instituto de Informação em Franchising, as franquias de agências imobiliárias são quem ganha balanco gracas ao dinamismo do mercado imobiliário que hoie se vive.

mos a ter menos procura, o que acabou inevitavelmente por afectar os franchisados. E assim marcámos uma época de ouro mas que foi de difícil continuidade", lamenta Carmo.

No caso da Loja do Condomínio, as primeiras tentativas de internacionalização também não correram bem. Começaram a dar os primeiros passos em 2007, com a entrada no mercado espanhol, por proximidade geográfica. "Portugal tem um problema de escala", diz Paulo, e era preciso expandir o negócio para assegurar a sustentabilidade deste. A partir de 2008, começaram a estudar o Brasil, "um mercado muito mais competitivo", descreve. Só em 2012 inauguraram a primeira unidade neste país "com uma escala continental". As duas tentativas estão, neste momento, em fase de rescaldo depois de problemas com os masters espanhol e brasileiro: o do país vizinho faliu há três anos, e no caso brasileiro, a joint-venture celebrada falhou "por um erro de casting", revela Paulo, justificando que, apesar de o seu parceiro deter um conhecimento gigantesco do sector de administração de condomínios, "revelou-se muito pouco competente na gestão de redes." - um elemento crítico num modelo de franchising. Actualmente é a Loja do Condomínio que gere directamente as 18 unidades em Espanha e duas no Brasil enquanto tentam encontrar novos parceiros lá fora.

Carlos realça que o facto de muitas marcas ainda se estarem a consolidar em território nacional impede uma ida bem-sucedida para o estrangeiro. Mas, uma vez consolidadas, o responsável da Expofranchise garante que "todas elas foram muito bem--sucedidas" ao agarrarem as oportunidades internacionais, apontando o exemplo da Parfois e da Vivafit.

A expansão internacional só será bem sucedida por via da realização de parcerias. Mas para isso é necessário identificar muito bem um parceiro local. "[O mais importante él ter uma boa capacidade comercial e de networking. Para encontrar um master é preciso que tenha estas características e ter capacidade financeira", considera Carlos. O

Muitas empresas resolvem avançar para uma expansão em regime de franquia quando ainda não estão preparadas para isso.