

ROGÉRIO FERREIRA DO Ó

*Como*  
**MULTIPLICAR**  
*o seu*  
**NEGÓCIO**



**SEM  
INVESTIMENTO,  
E SEM GRANDE  
ESFORÇO**



MASTER  
YOUR  
FRANCHISE  
*Desenvolva o seu negócio*

[masteryourfranchise.com](http://masteryourfranchise.com)

## Sobre o autor

---

### Rogério Ferreira do Ó

Partner Master Your Franchise



Experiência em funções comerciais, financeiras, de risco e operacionais em empresas portuguesas e multinacionais.

Empreendedor e intraempreendedor, capaz de identificar novas oportunidades, e tendências para sustentar o crescimento contínuo dos negócios. Business Angel em vários projectos de raiz tecnológica e de plataformas de comércio digital.

Autor de livros e artigos sobre gestão.



@RogerioO



@rogerio-ferreira-do-o

# Conteúdo

<b>Crescer? Porquê e para quê?</b>	<b>04</b>
<b>Como Crescer?</b>	<b>19</b>
<b>A Solução fácil e inovadora para crescer</b>	<b>30</b>
<b>Multiplique o seu negócio...</b>	<b>34</b>
<b>Anexo</b>	<b>37</b>

# Crescer? Porquê e para quê?



# Crescer?

Todos nós conhecemos empresas que quiseram crescer, fizeram investimentos, recrutaram pessoas e... depois desapareceram. Ou faliram ou foram engolidas por outras empresas.

Certamente por isso, há muitos empresários que defendem que o negócio se deve manter deliberadamente pequeno e contido. Muitas vezes dizem-nos:

## É Bom ser pequeno!

Para sustentarem esta posição apresentam alguns argumentos: Desde logo, porque dessa forma o negócio mantém-se ágil e flexível.



Pequenos  
somos  
mais  
ágeis,  
flexíveis e  
simples.

*A proprietária e gerente da mercearia do meu bairro conhece os seus clientes habituais pelo nome, e aos mais esporádicos consegue lembrar-se do que levaram da última vez: "Hoje há uns figos muito bons!" e ainda "o seu pão já chegou". Para esta empresária, o CRM (customer relationship management) e o up-selling (vender algo adicional a cada cliente), está todo na sua cabeça, e o foco na satisfação do cliente é intuitivo.*

Com este tipo de exemplos concluímos com facilidade que permanecer pequeno, permite ao líder da empresa estar mais perto dos clientes e ter uma maior capacidade para reagir mais rapidamente às inflexões do mercado, à alteração de tendências, e a situações de crise.

*Contudo, sempre que esta senhora não está, as vendas devem cair muito significativamente, pois nenhuma das colaboradoras que conheci têm esta capacidade ou até mesmo esta vontade. Esta empresária tornou-se refém do seu próprio sucesso.*

Mas será que ser pequeno é a única forma de se manter ágil e flexível?  
Vou falar sobre isto mais à frente.

# Crescer?

Outro argumento é que ser pequeno ajuda a manter elevados padrões de qualidade.

Dir-se-á que numa pequena empresa o líder consegue controlar melhor a qualidade dos seus produtos.

A senhora da mercearia do meu bairro, sabe bastante bem a quem comprar as deliciosas frutas que disponibiliza aos seus clientes. Controla bem a qualidade do que fornece e sempre que há um problema com algum lote de alguma mercadoria age com firmeza e rapidez para que os seus clientes tenham sempre a máxima qualidade.



Depois há a questão de ser pequeno permite o autofinanciamento da atividade

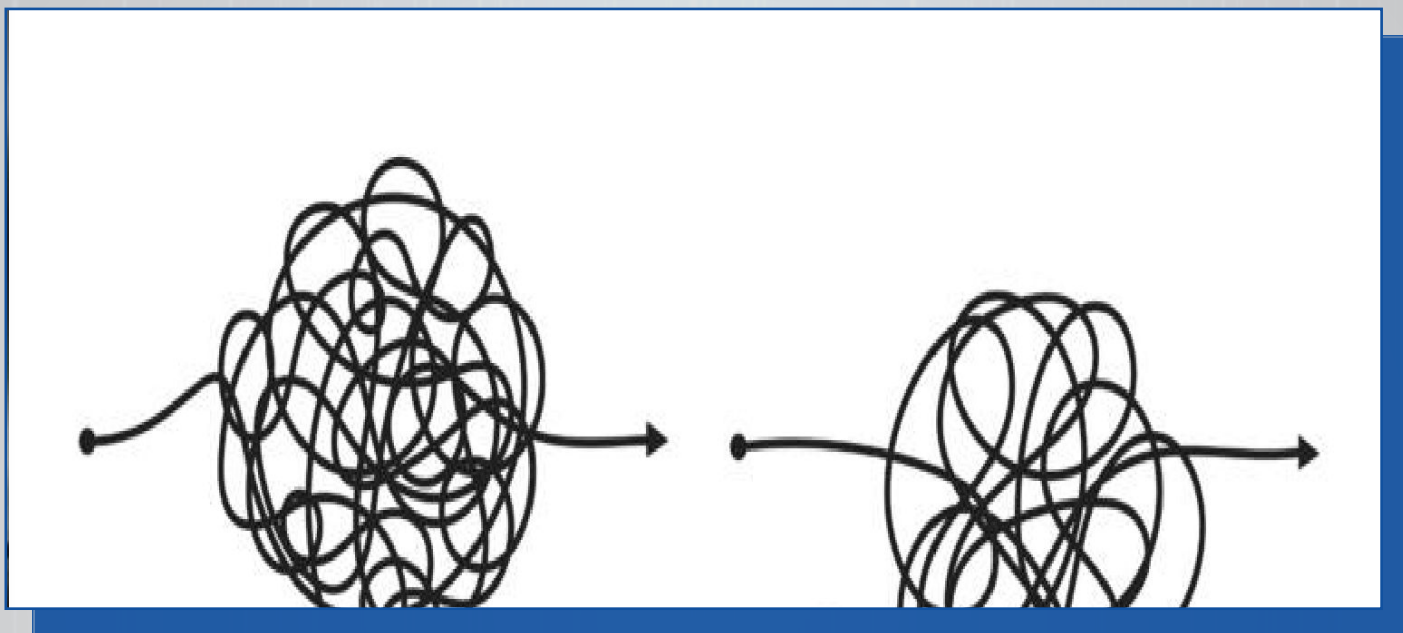
Se a empresa conseguir se autofinanciar, i.e. se investir apenas os recursos que a mesma gera, a gestão terá mais liberdade de atuação e poderá estar a construir uma empresa mais sólida e resiliente a condições adversas.



# Crescer?

Por fim o derradeiro argumento é que: ficando a uma escala pequena, é tudo mais simples.

As grandes empresas têm mais proveitos, mais custos, mas também maior exposição e mais problemas, e não necessariamente maior rentabilidade.



Pequenos controlamos a atividade, somos autónomos e tudo é mais simples.

Mas ser pequenos será assim tão simples?

Será que a empresária da mercearia do meu bairro acha que tem uma vida simples e sossegada?

Vou abordar esta questão mais à frente.

# Crescer?

---

## É Bom ser pequeno! Mas ser GRANDE é melhor!

Como vimos é possível reunir bons argumentos para mantermos as empresas a uma escala pequena. Contudo, nem todos funcionam exatamente como é sugerido, nem tão pouco funcionam em todas as circunstâncias.

### Ser ágil



Como vimos no caso da mercearia do meu bairro, ser pequeno pode proporcionar maior agilidade e flexibilidade, e até maior capacidade de resposta a alterações no mercado.

*Há muitos anos o restaurante que funcionava no prédio da minha empresa comprou um enorme abastecimento de pequenas garrafas de Martini Rosso. A lógica era simples, tinham começado a sair 3 ou 4 garrafas por dia. Pouco depois da ambiciosa aquisição, as pequenas garrafas deixaram de sair... Depois de alguma investigação o gerente do restaurante percebeu a causa do problema. O súbito acréscimo da procura tinha como responsável um único cliente que entretanto tinha deixado de trabalhar no prédio.*

Ser ágil e rápido a reagir a alterações da procura, pode não conduzir aos melhores resultados se não conseguirmos perceber a causa da aparente alteração dos hábitos dos consumidores.

Mas não há dúvidas, a agilidade e a flexibilidade são valores importantes a promover numa empresa. Isto ao ponto de algumas grandes empresas, terem programas para desenvolver o “espírito empreendedor” e a “dinâmica startup”, exatamente com o objectivo de aumentar a inovação e a capacidade de resposta às exigências de cada momento.

# Crescer?

Mas então a única forma de ser ágil e flexível é mantermos o negócio pequeno?

Não, claro que não!

## Ser pequeno não garante agilidade e flexibilidade.

A agilidade e a flexibilidade não decorrem da dimensão da empresa mas sim da capacidade de criar na organização uma cultura empreendedora, que promova a iniciativa e seja propensa à inovação e tolerante ao erro.

Uma cultura que capacite os colaboradores para a constante análise à envolvente, às evoluções da procura, aos hábitos dos clientes, aos valores da comunidade e da tecnologia; mas também favoreça a iniciativa, a ação e a procura e o teste de soluções. Só dessa forma as empresas podem fortalecer a sua capacidade de resposta e transformação.

## Independentemente da sua dimensão, para uma empresa ser ágil e flexível é fundamental que consiga criar uma cultura empreendedora, propensa à inovação e tolerante ao erro.

Prova disso é que há grandes e até mega empresas extraordinariamente ágeis e que são capazes de constantemente desafiar o status quo;



Como também há microempresas que trabalham da mesma forma, i.e., mantém os mesmos produtos e os mesmos processos desde que foram constituídas.

# Crescer?

---

## Garantir maior qualidade

É possível a uma pequena estrutura, com apertados esquemas de controlo manuais, garantir a elevada qualidade dos produtos e dos processos.

*Muitos de nós já tivemos excelentes viagens de táxi. Viagens em que o taxista foi atencioso, dedicado, empático com a nossa necessidade de estar no destino "a horas". Um serviço de qualidade, diríamos.*

*Pois é, e quantos de nós já tiveram más experiências em táxis?...*

*Desde a implementação da Uber, e depois de todas as outras, podemos avaliar o motorista. E ele tem vantagens por ter boas avaliações e pode mesmo perder o seu lugar se tiver más. A partir daí as nossas experiências de transporte em carros com motorista mudou bastante, não foi?*

*É uma questão de qualidade, certo?*



A qualidade não é um exclusivo das pequenas empresas, com apertados controlos e a supervisão próxima do líder.

As grandes empresas têm provado sucessivamente que são capazes de assegurar elevados padrões de qualidade. Padrões ao mesmo nível ou até a um nível superior dos assegurados pelos controlos próximos e manuais das pequenas organizações.

# Crescer?

## Ser financeiramente auto suficiente

Muitas vezes é tão difícil obter financiamento junto das instituições financeiras, que crescer com recursos financeiros alheios não é uma opção viável.

Nestas circunstâncias (aparentemente), a única forma de crescer é através dos recursos financeiros libertados pela própria empresa.

Atenção que mesmo quando é difícil obter financiamento é possível crescer com os recursos dos outros.

Falarei disso mais à frente.



Crescer apenas com o autofinanciamento da atividade permite construir uma empresa mais sólida e resiliente a situações de crise.

Quando a empresa “não deve nada a ninguém”, e está devidamente capitalizada é possível acomodar melhor choques na sua procura e outro tipo de crises.

Ainda assim, normalmente o ritmo de crescimento possível com autofinanciamento é muito modesto. E acima de tudo muito lento. Além disso, a ausência do efeito de alavancagem dos capitais alheios, conduz a uma mais baixa rentabilidade dos capitais próprios (os investidos pelos sócios).

Crescer em autofinanciamento é mais lento e menos rentável, mas permite construir uma empresa mais resiliente.

O Ideal seria poder suportar o crescimento com **com uma utilização modesta e segura de capitais alheios aos sócios da empresa.**

É possível incrementar o crescimento e a sua rapidez, com os capitais dos outros, mantendo ainda assim segurança e controlo no processo.

Falarei disso no capítulo “Como crescer em 7 passos”.

# Crescer?

## Ser mais simples

Quanto maior for uma empresa, maior será a sua exposição ao mercado, à concorrência, às autoridades, nomeadamente às entidades de supervisão. Contudo, uma pequena empresa não é necessariamente mais simples de gerir.

As pequenas empresas vivem com poucos recursos, e isso implica que sejam atribuídos a poucos (e por vezes apenas a um) todas as tarefas necessárias ao estabelecimento e à atividade da empresa.

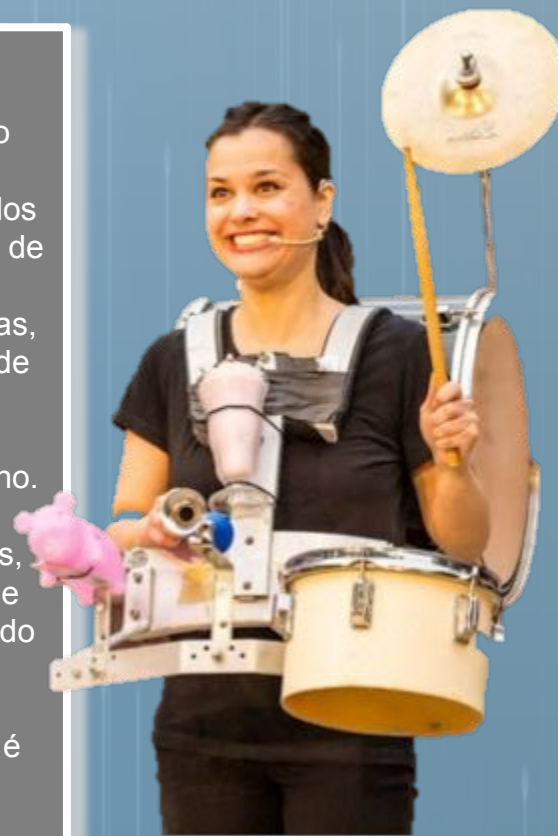
Lembra-se da gerente da mercearia do meu bairro?

Pois é, como disse antes é ela que faz uma prodigiosa gestão dos clientes.

Mas é também ela a responsável pelas compras das frutas, dos vegetais, das manteigas, dos leites, das conservas, etc. junto de diversos fornecedores. É ela que tem que acompanhar os stocks que lhe faltam em cada momento, fazer as encomendas, gerir os diferentes prazos de entrega, e os diferentes prazos de validade. Será ela também a preocupar-se com os prazos de pagamentos e com os bancos. Apesar de ter um ou dois colaboradores, será ela também a gerir as relações de trabalho. Apesar de certamente ter subcontratado um gabinete de contabilidade é ainda ela a responsável pelas questões fiscais, com a Segurança Social, com a ASAE e outras autoridades de supervisão e licenciamento. É sobre ela que cai tudo isto e tudo o resto inerente à atividade da sua mercearia.

Quantas vezes esta empresária terá pensado que a sua vida é simples?

E quantas vezes se terá sentido como uma “mulher banda” a tocar vários instrumentos em simultâneo ?



O facto de recair sobre os ombros de poucos ou de uma única pessoa, um conjunto alargado e exigente de tarefas faz da gestão de pequenas empresas uma tarefa árdua e extenuante. Logo, bem mais complexa do que a gestão de uma estrutura maior, se repartida por uma equipa competente e motivada.

As maiores empresas beneficiam de economias de escala, com o diluir dos custos fixos por uma maior volume de vendas, e a especialização das pessoas nas suas funções.

# Crescer?

Bem depois de percebermos que “ser pequeno” não é assim tão bom, como podemos afirmar que “ser grande é melhor”?

É discutível, claro, e vai depender da situação de cada empresa, mas eu considero que ser grande é melhor porque consigo identificar 6 vantagens de aumentar a dimensão de uma empresa, vejamos:

## Vantagens de Crescer

### ECONOMIAS DE ESCALA

As economias de escala, muito simplesmente, são as que resultam da diluição dos custos fixos por mais produtos (produzidos e/ou comercializados), baixando o seu respectivo custo unitário.

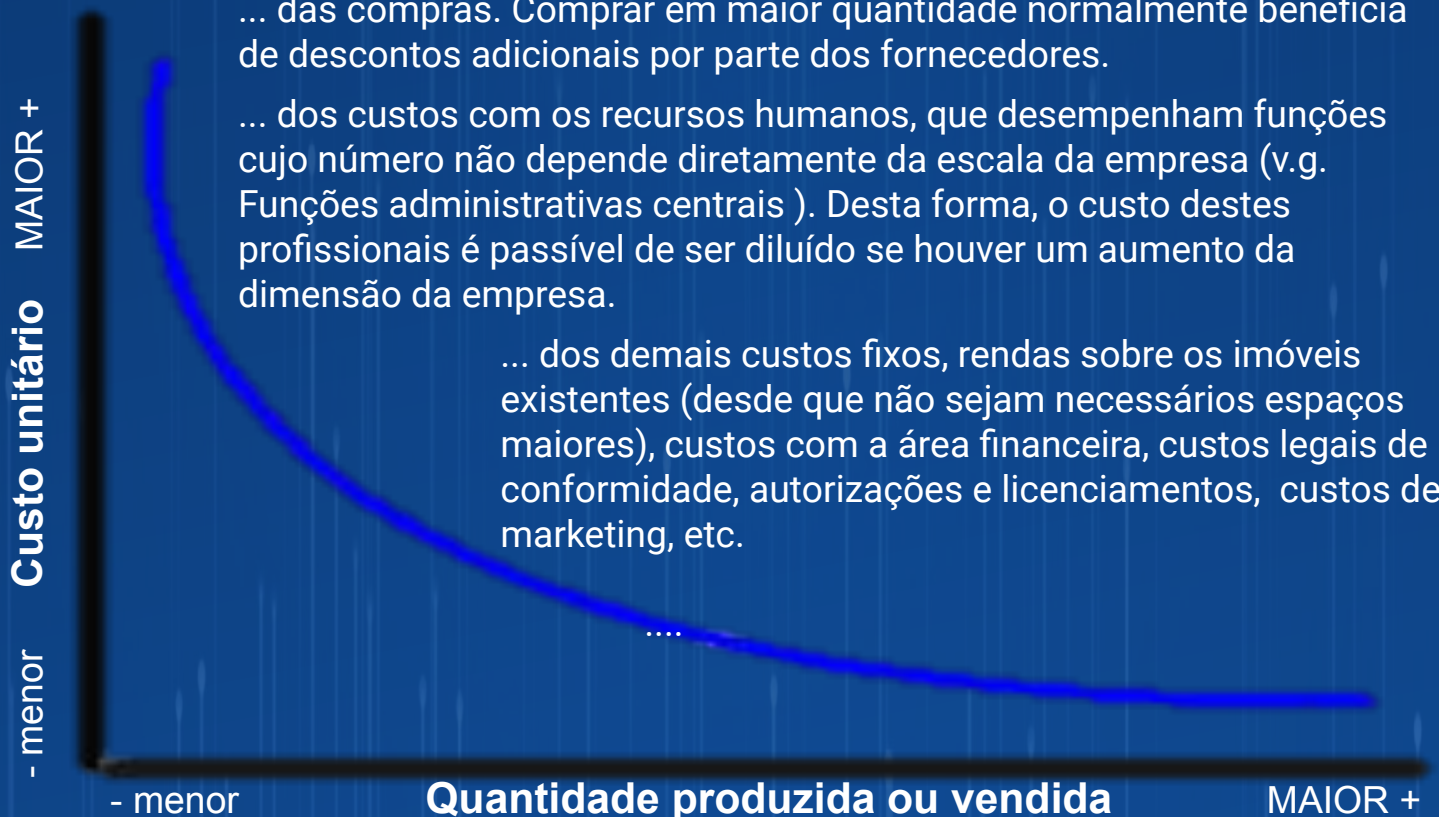
Em termos visuais quanto mais produzo ou vendo menor é o custo unitário de cada produto.

Podem existir economias de escala no âmbito...

... das compras. Comprar em maior quantidade normalmente beneficia de descontos adicionais por parte dos fornecedores.

... dos custos com os recursos humanos, que desempenham funções cujo número não depende diretamente da escala da empresa (v.g. Funções administrativas centrais). Desta forma, o custo destes profissionais é passível de ser diluído se houver um aumento da dimensão da empresa.

... dos demais custos fixos, rendas sobre os imóveis existentes (desde que não sejam necessários espaços maiores), custos com a área financeira, custos legais de conformidade, autorizações e licenciamentos, custos de marketing, etc.



# Crescer?

## Vantagens de Crescer (continuação)

### MENOR RISCO

A exposição a diferentes produtos e mercados permite a diluição dos riscos da atividade.



*Por 2010, as câmaras digitais ficaram mais leves e os drones passaram a ter uma maior capacidade de carga. Nessa altura, ajudei a fundar uma empresa pioneira que oferecia serviços de captação de imagens aéreas através de drones.*

*Começamos pelos audiovisuais, mas a ideia sempre foi a de alargar o âmbito da atividade às inspeções técnicas, por exemplo a moinhos eólicos, cabos de alta tensão, etc. e à recolha de imagens de controlo sobre colheitas agrícolas, construção de equipamentos, etc..*

*Tudo corria bem, mas em cerca de 2 a 3 anos tudo mudou. Se bem lembro, passou a ser possível adquirir drones que faziam as tarefas mais simples, e eram mais fáceis de manobrar, por cerca de 20 vezes menos do que nos custaram os nossos. Com isso, passou a haver um excesso de oferta no segmento dos audiovisuais, o que levou à queda dos preços. Nós, que ainda estávamos muito expostos aos audiovisuais, tivemos dificuldade em sustentar a empresa.*

*Se tivéssemos conseguido crescer para os segmentos mais técnicos, tínhamos ganho economias de escala (com a diluição dos custos fixos e a rentabilização dos investimentos feitos) e tínhamos diluído o risco, pois estaríamos menos dependentes de um segmento que passou a ser pouco rentável.*

### POTENCIAL DE INOVAÇÃO

Aumenta a capacidade de investimento em investigação, desenvolvimento, o que permite um maior acesso ao conhecimento e às mais recentes evoluções tecnológicas o que pode potenciar a inovação.



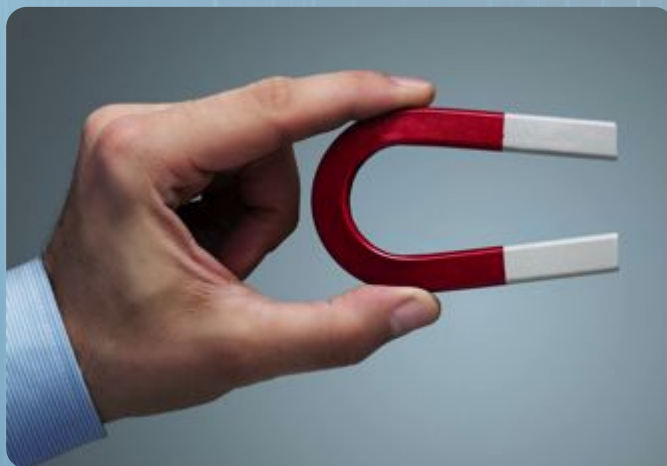
# Crescer?

---

## Vantagens de Crescer (continuação)

### ATRATIVIDADE

Uma empresa maior, com maior oportunidades de carreira e uma capacidade maior de proporcionar a especialização, proporciona (em princípio) uma maior capacidade de atração de talento.



### SOLIDEZ e VALORIZAÇÃO

Aumenta a valorização da empresa e a percepção de solidez por parte de terceiros, nomeadamente instituições de crédito.

### SOBREVIVÊNCIA

Por fim, crescer para sobreviver, ou dito de outra forma: Não crescer pode comprometer a capacidade de sobrevivência de uma empresa.

Parece-lhe um pouco exagerado?

Bem pode sempre pensar no que aconteceu à nossa empresa dos Drones. Mas se quiser, vou acompanhá-lo num racional sobre um exemplo seu, sobre uma empresa concreta, que pode ser a sua empresa ou uma outra que conheça nesta situação:

Imagine então uma empresa com um conceito de negócio distinto da concorrência. Uma empresa que ao longo do tempo tem proporcionado a satisfação dos seus clientes.

Considerando o seu distinto conceito de negócio, e mais ainda, a satisfação dos clientes, é normal que esta empresa tenha gerado, ao longo do tempo, margens interessantes, que têm proporcionado um elevado nível de rentabilidade aos seus sócios/acionistas.

# Crescer?

---

## Vantagens de Crescer (continuação)

### **SOBREVIVÊNCIA** (continuação)

Estamos a falar de uma boa empresa, uma empresa de sucesso, Ok?

É mesmo importante que pense mesmo num caso concreto de uma empresa de sucesso, que esteja a satisfazer os seus clientes e a ser “um bom negócio” para os seus sócios/acionistas.

Agora vem a parte mais difícil:

Se está mesmo a pensar numa boa empresa, com um sucesso reconhecido no mercado, é bem provável e até normal que haja neste mesmo momento vários interessados em ponderar qual a melhor forma de abrirem uma outra empresa “inspirada” no conceito e no sucesso da empresa em que está a pensar.



*Lembra-se do que aconteceu com a nossa empresa dos drones?*

*Quando baixou o preço dos drones, tivemos logo muitos novos concorrentes. É certo que não faziam o que nós conseguíamos fazer mas, para recolher imagens para reportagens, casamentos e outros eventos era o bastante. Além disso porque tinham investido 20 vezes menos, podiam fazer preços bem mais baratos.*

Mas voltemos à empresa do seu exemplo, e às pessoas que neste momento estão a observar o seu negócio e a ponderar fazer algo de similar.

O que vai acontecer se...

- Estas pessoas abrirem uma nova empresa, com um conceito de negócio “inspirado” no da empresa original;
- A nova empresa funcionar de modo similar, ou até com algumas melhorias face ao conceito original;
- Os sócios/acionistas da nova empresa tiverem mais recursos, ou maior ambição em crescer?

Se tudo isto acontecer, a nova empresa vai crescer mais rapidamente do que a “sua” empresa. Deste modo vai tomar uma parte crescente do mercado original e irá desenvolver a sua atividade junto de outros clientes e de outros mercados.

# Crescer?

---

## Vantagens de Crescer (continuação)

### **SOBREVIVÊNCIA** (continuação)

Após alguns anos de crescimento mais acelerado e de consolidação nos diversos mercados, é bem possível que a nova empresa consiga empurrar a empresa original (a “sua”) para a insignificância ou até para a falência.



Não estamos a falar de ficção, estamos a falar de algo que acontece todos os dias.

Se num determinado sector...

- Não houver barreiras impeditivas à entrada de novos concorrentes,
- Não for possível patentear aspectos fundamentais do conceito de negócio de uma empresa de sucesso, ou
- Se atividade da mesma não estiver assente numa tecnologia própria e difícil de copiar;

Então podemos assumir que o conceito de negócio vai ser copiado por alguém.

Há sempre pessoas à procura de conceitos de negócio inovadores, ideias novas, preferencialmente já testadas por outros, e que possam ser implementadas rapidamente. Pelo que, todos os dias há novas empresas a surgir que se inspiram em outras, ainda que algumas o façam com pequenas (ou grandes) melhorias face às empresas “originais”.

A melhor forma de proteger o seu conceito de negócio, dos concorrentes (existentes e potenciais), é crescer com rapidez e solidez. Com isso vai poder capitalizar a diferenciação do seu conceito, levando-o a cobrir o mercado.

# Crescer?

---

## Vantagens de Crescer (continuação)

### **SOBREVIVÊNCIA** (continuação)

A maior proteção do conceito de negócio da McDonalds, não foi a ideia original, não foi o inovador processo de fabrico dos seus hambúrgueres (ainda que aí possa ter tido algo de patenteável), não foi o gosto particular dos seus hambúrgueres.



A forma mais eficiente de proteger o conceito de negócio da McDonalds foi crescer.

A partir de um conceito inovador, o foco da gestão foi abrir restaurantes; foi divulgar a marca e o conceito, levando-o cada vez mais longe a cada vez mais clientes.



Com esta estratégia de crescimento rápido e controlado a McDonalds tomou uma quota de mercado e uma notoriedade global.

# Como Crescer



# Como Crescer?

---

## Condições para crescer

Não é difícil pensarmos em exemplos de empresas que cresceram e se desenvolveram de uma forma fulgurante, enquanto que outras, apesar da ambição, se mantiveram numa dimensão relativamente modesta.

O crescimento de uma empresa é função de uma miríade de fatores que o impactam, influenciam e até condicionam.

Entre esses fatores estão:

- A envolvente macroeconómica, nomeadamente se a fase do ciclo económico é de expansão ou retração;
- O sector de atividade e a sua maior ou menor exposição ao ciclo macroeconómico;
- O tipo de tecnologia de base e a capacidade da equipa desenvolver essa mesma tecnologia;
- A disponibilidade dos recursos financeiros e materiais;
- A qualidade dos recursos humanos e
- Por fim, mas não menos importante, a ambição dos líderes das empresas.

Apesar da amplitude dos fatores que proporcionam e condicionam o crescimento de uma empresa, algo intuitivamente podemos afirmar que as empresas que estarão melhor colocadas para crescer partilham entre si um mesmo conjunto de características:

### A VONTADE DE CRESCER

Costumo dizer às minhas filhas que para terem sucesso em qualquer um dos seus projetos, precisam de "Querer e Crer".

Precisam de "querer", desejar realmente que o projeto aconteça e também têm que "acreditar" que é possível concretizar esse projeto.

Podem ter tudo o resto, mas se não quiserem realmente e/ou não acreditarem que é possível, simplesmente não vai acontecer.



# Como Crescer?

---

## Condições para crescer (Continuação)

### A VONTADE DE CRESCER (continuação)

Para fazer crescer uma empresa é igual. Podemos até ter todas as condições para crescer, mas se não houver vontade de crescer e o acreditar de que é possível, simplesmente nada vai acontecer.

As empresas que crescem, são aquelas que são lideradas por pessoas que verdadeiramente querem crescer e que acreditam que é possível.

Pessoas que estão disponíveis para assumir riscos, que reúnem os meios necessários e motivam e inspiram as equipas a acreditar que é possível e desejável Crescer. E depois, que procuraram proativamente oportunidades de crescimento, ou pelo menos estarem atentos e capitalizarem sobre as oportunidades que lhes surjam.



### CAPACIDADE DE APRENDER E INOVAR.

As empresas que crescem de uma forma mais sustentada, são as que são capazes de criar uma cultura inconformista, que desafia o status quo.

Uma cultura onde é estimulada a criatividade e a inovação; onde se incentiva a capacidade de testar conceitos rapidamente e onde o erro é tolerado como parte do processo evolutivo; e onde existe uma genuína vontade e apetência para aprender, para fazer sempre mais e melhor.

# Como Crescer?

---

## Condições para crescer (Continuação)

### CAPACIDADE DE REUNIR OS RECURSOS NECESSÁRIOS.

O crescimento acontece não nas empresas que têm disponibilidade de recursos (humanos, materiais e financeiros) mas sim naquelas que são capazes de aceder aos recursos necessários, isto independentemente de os terem ou não disponíveis numa primeira fase.

Em concreto, encontramos empresas que apesar dos imensos recursos que detêm, são incapazes de crescer e desenvolver a sua atividade; Enquanto que outras, se estruturam, se reinventam e procuram soluções que lhes permitam aceder aos recursos necessários ao crescimento.



# Como Crescer?

## Como Crescer em 7 passos

Uma empresa pode crescer organicamente, por aquisição ou através de franchising. Mas independentemente da opção a escolher, estive a identificar e compilar 7 passos que apoiam o crescimento das empresas.

### **1** CRIE VALOR PARA OS SEUS CLIENTES (atuais e potenciais).

Conheça os seus clientes atuais e as necessidades que está a satisfazer com a sua atividade atual.

Identifique a que outras necessidades dos seus clientes atuais poderia responder. E também que outros clientes potenciais poderiam ver as suas necessidades satisfeitas pela empresa.



Analise os seus concorrentes (principalmente os líderes do mercado) e avalie o que fazem muito bem e quais as suas dificuldades. A partir do que fazem bem, identifique o que pode melhorar nos seus processo e produtos. Capitalizando nas dificuldades dos seus concorrentes avalie o que poderia fazer para satisfazer os clientes deles.

Avalie o que poderia criar valor para os seus clientes, mas que está longe do que, quer a sua empresa quer os seus concorrentes, estão a fazer atualmente. Se necessário, comece por repensar o propósito da sua empresa. Transforme-a de forma a que a oferta que pretende entregar seja coerente com a razão de ser da sua empresa e com aquilo que defende e acredita.

# Como Crescer?

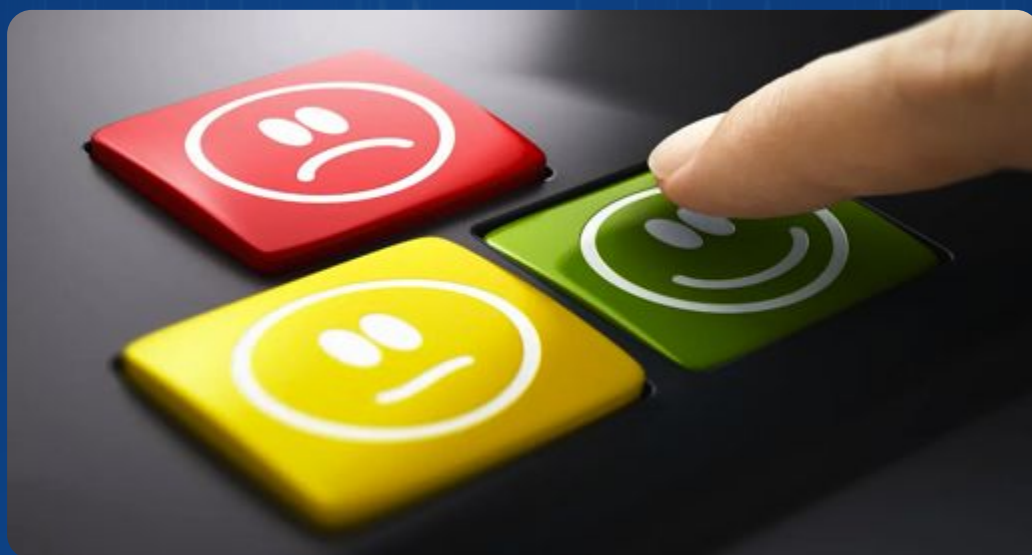
## Como Crescer em 7 passos

### 2 FIQUE-SE NA EXPERIÊNCIA CLIENTE.

Os seus clientes não existem para comprar o que a sua empresa vende. Bem ao contrário, é a sua empresa que existe para lhes proporcionar valor.

Parece óbvio, e é.

Mas muitas vezes tendemos em esquecer isso e não tratamos de proporcionar uma excelente experiência aos nossos clientes.



Por vezes, as empresas “desenham” processos de compra, difíceis e complexos. Processos com muitos passos, e que implicam um elevado esforço para que os clientes comprem o que desejam.

Ainda assim é possível que durante algum tempo e apesar das dificuldades os clientes insistam em voltar. Mas isso só acontece até ao momento em que alguém ofereça algo de similar, mas com um processo de compra bem mais simples e sem dor.

Uma forma de crescer é estar sempre focado em satisfazer o cliente proporcionando-lhe a melhor experiência possível.

# Como Crescer?

---

## Como Crescer em 7 passos

### 3 ACARINHE OS SEUS CLIENTES.

Para crescer é importante buscar novos mercados, aliciar novos segmentos e conquistar novos clientes, mas é fundamental reter, melhor dito, acarinhar, os seus atuais clientes.



O maior ativo da sua empresa são os seus clientes. Por isso eles devem sentir-se especiais ao comprar na sua empresa.

Se você, e a sua equipa, conseguirem aumentar a satisfação dos clientes com o que hoje lhe compram, mas também identificar que mais podem fazer para lhes criar valor (Passo 1), estão a sedimentar a relação com os clientes a aumentar a sua fidelidade à empresa.

Se adicionalmente, conseguirem estruturar uma melhor experiência cliente, então isso evidencia o quanto a sua empresa valoriza os clientes, e promove o reconhecimento e a sua fidelidade.

Quando a Apple apresentou o seu Iphone e revolucionou o mercado dos telefones móveis, conseguiu vender mais aos clientes que já tinham os seus computadores, aumentando a cobertura das suas necessidades e proporcionando-lhe uma melhor integração com entre os vários devices, como também alcançou clientes que até aí não compravam Apple.

# Como Crescer?

---

## Como Crescer em 7 passos

### **4** VÁ ONDE ESTÃO OS POTENCIAIS CLIENTES .

A partir do conhecimento do mercado e do desenho (e redesenho) da melhor experiência cliente, crie a oferta de valor que melhor responde às suas necessidades, anseios e valores e parta à procura dos seus futuros clientes.



Encontre os clientes nas redes sociais, em eventos que lhe são queridos, encontre-se com eles fisicamente.

Faça para que os seus clientes (atuais e futuros) entendam o que defende e no que acredita, partilhe os seus valores.

Comunique e demonstre em ações concretas do dia-a-dia que a sua ambição é criar valor e que está preparado para fazer cumprir a sua promessa.

Seja coerente com os seus colaboradores, são eles os principais embaixadores da sua empresa.

# Como Crescer?

## Como Crescer em 7 passos

### 5 REÚNA COMPETÊNCIAS, AGREGUE VALOR.

Não necessita de reinventar a roda.

Se precisa de algo complementar à sua oferta para aumentar o valor criado aos seus clientes, pode consegui-lo associando-se a um ou vários parceiros. Isto em alternativa a tentar desenvolver essa oferta complementar, ou tentar comprar o fornecedor.

Ao promover uma associação em parceria, está a aumentar a rapidez e muitas vezes a simplicidade com que a sua oferta (mais completa) chega ao mercado.

Estas parcerias podem acontecer na forma de apresentação da oferta aos clientes. Por exemplo, a GoPro e a Red Bull têm uma simbiose perfeita pois ambas se identificam como marcas de um “life style” destemido, de aventura e ação, pelo que é normal e mutuamente benéfico quando se associam em campanhas de apresentação dos seus produtos, por exemplo em eventos de desportos radicais.



Outra forma de parcerias são a apresentação de uma oferta integrada. Por exemplo, quando a MasterCard foi a primeira empresa a permitir aos seus clientes armazenar os seus cartões de crédito e débito no Apple Pay.

**Atenção:** Todos estes primeiros 5 passos fazem parte do chamado “crescimento orgânico” e são essenciais para um crescimento saudável do seu negócio. Contudo, normalmente são lentos e não permitem um crescimento significativo.

**Os dois últimos passos permitem maior capacidade de crescimento e rapidez!**

# Como Crescer?

## Como Crescer em 7 passos

### 5 COMPRE UM CONCORRENTE.

O modelo de crescimento por aquisição tem a vantagem de rapidamente crescer a sua quota de mercado, e de eliminar parte da concorrência.



Contudo, este modelo tem a desvantagem de ser muito exigente em termos de capital financeiro e é de enorme complexidade muitas vezes associada ao processo de fusão entre a empresa adquirente e a comprada.

Mesmo quando correm bem, os processo de fusão exigem um grande esforço das empresas e dos seus líderes, o que leva a uma perda de foco da gestão, e das equipas operacionais, face ao mercado. Esta desatenção face ao mercado é normalmente aproveitado pelos concorrentes, para melhorar as suas posições concorrenciais.

**Atenção:**

*Comprar um concorrente permite um rápido e significativo crescimento, mas é uma opção muito exigente em termos de capital e normalmente muito complexa.*

***O último passo permite maior capacidade de crescimento e rapidez, e não é muito exigente em termos de capital...***

# Como Crescer?

## Como Crescer em 7 passos

### 7 CONSIDERE FRANCHISAR O SEU NEGÓCIO.

O franchising é um modelo comum que pode potenciar o crescimento das empresas e aumentar a rapidez.

Em concreto, o franchising significa que está a “alugar” os direitos de utilização do seu conceito de negócio a uma entidade ou empreendedor independente – o franquiado.

Este, abre e opera o seu próprio negócio usando a marca, os procedimentos operacionais e o Know-how do franqueador, o dono do conceito de negócio.

A McDonald's, a KFC, a Starbucks, a Century 21 e a Re/Max, a Marriott e a Intercontinental, são apenas algumas das muitas empresas que estenderam o crescimento das suas redes de retalho através do franchising.



**Atenção:** O Franchising é um excelente ferramenta pois “permite maior capacidade de crescimento e rapidez, e não é muito exigente em termos de capital”.

**Mas se ainda assim acha que o Franchising é complexo de montar e de gerir, o próximo capítulo é para si!**

# Uma solução inovadora para crescer



# Solução para crescer

## Uma solução inovadora

No capítulo anterior identificámos três condições necessárias para que uma empresa possa crescer de uma forma sustentável. São elas:

- A “**vontade de crescer**”, evidentemente;
- O inconformismo e a constante ambição de fazer mais e melhor que decorre da “**Capacidade de aprender e inovar**”; e por fim
- A fulcral “**Capacidade de reunir os recursos necessários**”.

Sobre a “**Capacidade de reunir os recursos necessários**” disse que não é uma questão das empresas terem os recursos humanos, materiais e financeiros, necessários ao crescimento. A condição é antes que, de alguma forma, as empresas consigam aceder, reunir e implicar num mesmo propósito, todos os recursos necessários ao seu crescimento.

A condição para o crescimento é pois que, as empresas que procuram crescer, se estruturarem, se reinventem, estejam atentas e procurem formas alternativas que lhes permitam aceder aos recursos para poderem crescer.

É exatamente aqui, na possibilidade de beneficiar de recursos que não são seus, mas que poderão estar disponíveis para apoiar o seu crescimento que assenta a solução de crescimento inovadora que temos para apresentar:

## A solução **FRANCHeasy**® Para crescer livre de encargos e complicações

Esta solução permite franquiar o seu negócio sem investimento e com pouco esforço.

O **FRANCHeasy**® é a proposta da Master Your Franchise® (MyF) para proporcionar a otimização da forma como o cliente vive o ato da compra e todas as experiências que lhe estão associadas, através da divulgação, disponibilização e respectiva rentabilização de conceitos de negócio identificados como excecionais.



# Solução para crescer

## Uma solução inovadora (continuação)

No sentido de proporcionar a cada vez mais pessoas a vivência de cada vez melhores experiências de compra, a MyF está num processo de avaliação e de seleção dos conceitos de negócio de excelência. Estes são conceitos, desenvolvidos e afinados ao longo do tempo; e que hoje, de uma forma testada e comprovada, proporcionam a captação e mobilização da fidelização dos clientes.

Para os conceitos de negócio identificados como excepcionais a Master Your Franchise® propõe o **FRANCHeasy®**, que consiste no desenvolvimento de programas de franchising específicos, e da criação e gestão das suas redes de franchisados completamente “Chave na mão”.

Para as empresas detentoras dos conceitos de negócio de excelência – as Franqueadoras.

As empresas que desenvolveram e detêm estes conceitos de negócio de excelência, ao aderir ao **FRANCHeasy®**, estarão a crescer, a divulgar e potenciar a sua marca e a rendibilizar a sua atividade.

Este programa proporciona a estas empresas a capitalização sobre o investimento feito no desenvolvimento do seu conceito de negócio e o aumento da sua rendibilidade pelo benefício de uma parte das comissões de franquia a pagar pelos franchisados. Isto, sem o investimento nem o esforço inerente à criação de um programa de franchising<sup>1</sup>.

**O **FRANCHeasy®** é verdadeiramente um método de crescimento “livre de encargos e complicações” para as empresas que detêm os conceitos de negócio a franquiar.**

1. Para ter uma ideia do que implica a construção de um programa de Franchising pode consultar o anexo “Como construir o seu programa de franchising”.



# Solução para crescer

---

## Uma solução inovadora (continuação)

Com o **FRANCHeasy**® todo o processo de construção e investimento no programa de franchising é da responsabilidade da empresa Master Your Franchise®.

Sublinho que para as Franqueadoras, esta opção de crescimento não necessita de investimento. Adicionalmente, o “pouco esforço” que refiro, reside no facto da MyF necessitar de trabalhar em estreita colaboração com cada franqueadora no sentido de definir o conceito de negócio a franchisar, bem como, construir os Manuais Operacionais e estruturar o programa de formação para os franquizados.

A MyF e cada Franqueadora (a empresa detentora do excepcional conceito de negócio a franquiar), vão partilhar as comissões de franquia geradas pelo programa de franchising, i.e., as que normalmente são pagas pelos franquizados.

## Para os futuros Franquiados

Já quanto aos franquizados, o programa **FRANCHeasy**®, proporciona-lhes o acesso a conceitos de negócio excepcionais, que não estão disponíveis para franchisar por outras vias. Estes são os conceitos desenvolvidos e afinados pelas Franqueadoras, ao longo do tempo, e que, nos variados sectores, proporcionam aos clientes experiências de compra excepcionais.

Desta forma, os franquizados beneficiam nos seus projetos empresariais da marca e das valências operacionais de conceitos de negócio testados e comprovadamente geradores da adesão e da satisfação dos clientes. Os Franquiados estarão a reduzir os riscos inerentes ao seu esforço e a aceder a ótimas oportunidades de negócio.

## O Cliente, o Franquiado, a Franqueadora e a MYF

Foi na assunção deste tríptico propósito de contribuir para a satisfação de clientes, para proporcionar um negócio testado e rentável aos franquizados e para alavancar as opções de crescimento e de rendibilidade para as franqueadoras, que a MyF criou o programa



# **Como multiplicar o seu negócio sem investimento e com pouco esforço**



# Como multiplicar o seu negócio

---

**...sem investimento e com pouco esforço**

## A ambição de fazer crescer o negócio não é para todos.

Há empreendedores que sustentados em diversos argumentos pretendem manter os seus negócios contidos, “controlados”.

Como vimos ao percorrer os argumentos que suportam a opção de que “é bom ser pequeno”, nem todos funcionam, e muitos não são condição de ser pequeno, são antes condição de boa gestão.

Acredito que ficou evidente que manter-se numa dimensão pequena e “controlável” não é uma estratégia isenta de risco. Além do que, existem vantagens muito interessantes em Crescer.

Mas claro, crescer ou não crescer, é sempre e em última instância uma opção estratégica a tomar pelo líder de cada empresa.

Isto sabendo que verdadeiramente não há estratégias certas ou erradas, há sim estratégias adequadas ou desadequadas à situação concreta de cada empresa.

## Se a sua ambição é a de crescer o seu negócio e os seus ganhos:

Se acredita no seu negócio;

Se deveria estar a GANHAR mais, e a rentabilizar melhor todo o esforço e todo o investimento que fez no seu negócio;

Se gostaria de ver o seu conceito e a sua marca em novas unidades operacionais e em novas localizações e em novas regiões;

Se a sua ambição é fazer crescer o seu negócio,

mas ainda assim,

- não quer aumentar as suas preocupações,
- não lhe interessa dispersar a sua atenção,
- nem aplicar os seus investimentos nesse processo de crescimento,

então temos a solução para si!

# Como multiplicar o seu negócio

---

...sem investimento e com pouco esforço

Se tem como ambição multiplicar o seu negócio, mas não tem, ou não quer aplicar, os recursos (humanos, materiais e financeiros) que lhe permitam crescer de forma sustentável, tem a solução **FRANCHeasy**® da Master Your Franchise®.

Quero saber mais sobre o Francheasy

**FRANCH***easy*  
Franchising Made Easy

Se tiver problemas com o link use este endereço:  
<https://masteryourfranchise.com/franchisar-negocio-pedido-de-contacto>



MASTER  
YOUR  
**FRANCHISE**

# Anexo

## Como construir um programa de franchising



# Anexo

## Como construir um programa de franchising

A construção do seu programa de franchising deve passar por:

1. Desenvolver a estratégia e a estrutura do programa.

- a. Definição do perímetro do conceito franqueável.
- b. Definição do perfil ideal e dos requisitos mínimos necessários e / ou preferenciais para os franquizados.
- c. Definição da amplitude geográfica do programa e da suas fases de implementação.  
Qual a ambição de cobertura geográfica que será dada ao programa . A dispersão geográfica abordará todo o território desde o primeiro momento, será oportunista beneficiando das oportunidades em cada momento, ou será faseada por sub-regiões. Nesta última, o programa começará atribuindo franquias das regiões mais longínquas para as mais próximas ou vice-versa.
- d. Qual a forma de prospecção e colocação do programa.  
Vai fazer a colocação independente, com o marketing, a prospecção e seleção de franquizados a ser desenvolvida exclusivamente pela franqueadora; ou a colocação será subcontratada, ou um misto das duas por território.  
Na alternativa de subcontratação da prospecção e colocação do programa esta pode acontecer através de Master-franchisees por território, e / ou contratar agentes de prospecção ou representantes da franqueadora.
- e. Qual a base de atribuição de franquias no programa.  
O programa pode estar assente em franquizados individuais “single-unit”, ou em franquias exclusivas atribuídas por região geográfica “multi-unit”. Na opção “multi-unit” os franquizados ficam com o direito / obrigação de abrir, num determinado prazo de tempo, um número determinado de unidades de negócio na região.  
Pode também estabelecer-se que o programa assenta ou num misto entre franquizados individuais e por região.  
Pode igualmente definir-se um programa de conversão de franquizados de outras cadeias.

## Como construir um programa de franchising

A construção do seu programa de franchising deve passar por:

### 2. Definição das políticas e procedimentos operacionais do conceito franqueável.

Nesta fase são identificadas e elencadas as políticas e os procedimentos operacionais necessárias a que o conceito de negócio funcione nos exatos termos em que funciona nas unidades próprias da Franqueadora.

É neste enquadramento que se definem as melhores práticas a seguir e se estabelece a forma da sua manutenção em constante atualização.

### 3. Criação dos manuais Operacionais.

Os Manuais Operacionais são os repositórios das políticas e dos procedimentos operacionais definidos como essenciais ao conceito. São a materialização do know-how acumulado específico do conceito e que devem ser o um guia útil e prático de apoio à atividade do franquiado.

Nos manuais devem estar identificados, de uma forma clara os fatores que explicam o sucesso do conceito de negócio; e quais os fatores que podem comprometer ou limitar esse sucesso.

Os manuais devem ser, ao mesmo tempo, completos e de utilização simples. Devem permitir que os franchisados encontrem facilmente as respostas às suas diversas questões.

Devem produzir-se listas de verificação (checklists) de conformidade operacional e financeira.

### 4. Estruturar o programa de formação e apoio aos franquizados

A formação tem necessariamente uma forte componente prática (on job) e deve basear-se nos manuais operacionais e nos procedimentos e processos neles contidos. Além de que.

- programa de formação deve incluir materiais de apoio duradouros e de fácil consulta, v.g., deve conter vídeos tutoriais, organizados por tema.

## Como construir um programa de franchising

A construção do seu programa de franchising deve passar por:

4. Estruturar o programa de formação e apoio aos franquizados

...

A formação e os manuais devem permitir ao franquizado desenvolver a sua atividade de uma forma tão eficiente e satisfatória como a que os clientes encontram nas unidades operacionais da empresa franqueadora.

5. Definir, elaborar e gerir a utilização dos materiais de marketing.

6. Preparar os documentos legais fundamentais ao programa de franchising, como por exemplo a que estabelece a relação entre a franqueadora e os franquizados.

7. Definir e implementar o plano de marketing, para a divulgação do programa do programa de franchising junto dos potenciais interessados.

8. Recrutar, selecionar e negociar com cada potencial franchisado os termos da relação de franchising.

Cada franchisado deve ser incentivado a criar o seu próprio plano de negócios. Neste plano deve constar:

- a. A projeção de proveitos e custos, e
- b. O valor total do investimento necessário ao franchisado para obter uma unidade completamente operacional. Neste montante devem estar incluídos todas as despesas a incorrer no início da operação, incluindo obras no imóvel, compra de equipamentos, inventário, etc.

9. Acompanhar, apoiar e supervisionar a atividade de cada franchisado.

10. Gerir e afinar o programa de franchising.



MASTER  
YOUR  
**FRANCHISE**