



INSTITUTO SUPERIOR TÉCNICO
Universidade Técnica de Lisboa

Relacionamento entre Franchisador e Franchisado

Caso de Estudo: “Casas do Benfica”

Pedro Araújo e Sá Bruno de Paiva

Dissertação final de Mestrado em
Engenharia e Gestão Industrial

Júri

Presidente: Prof. Dr. Paulo Vasconcelos Dias Correia

Orientador: Prof. Dr. Ana Sofia Mascarenhas Proença Parente da Costa
Sousa Branca

Vogal: Prof. Dr. Isabel Craveiro Pedro

Novembro de 2009

Agradecimentos

À Professora Ana Branca, pelo modo como recebeu e apadrinhou este Projecto. Obrigado pela sua disponibilidade, paciência e boa disposição, que tornaram este trabalho um pouco menos pesado nos dias mais difíceis.

Ao Sport Lisboa e Benfica, mais concretamente, ao Departamento de Marketing/Comercial do S.L. Benfica.

Ao Dr. Miguel Bento e ao Dr. Henrique Conceição, pela oportunidade que me deram de participar no Projecto de Uniformização das Casas do Benfica,

Ao Jorge Jacinto, pela incansável ajuda e indispensável boa disposição

Ao Jorge Castanheira, Carlos Brás e Bruno Sá, por terem tratado este estagiário de forma exemplar.

Aos Presidentes das Casas do Benfica, que aceitaram participar neste estudo, o meu muito obrigado!

À Marta, simplesmente por ser quem é, e também por tudo o resto.

Ao tio Bola, pelo excelente apoio quando foi absolutamente necessário.

Aos meus pais, por terem acreditado em mim e feito de mim aquilo que eu sou hoje.

Resumo

O interesse do franchisador em manter-se informado sobre os níveis de qualidade e eficiência e controlar as actividades das unidades colide com as intenções do franchisado em adquirir a sua autonomia e independência, sendo nesta fronteira definido o sucesso ou o insucesso de um franchising (Stanworth, 2001).

Este estudo teve como principal objectivo o levantamento das variáveis que caracterizam o relacionamento franchisador - franchisado através do modelo de Cohen e Silva (2000), aplicando-o ao caso de estudo: "Projecto de Uniformização das Casas do Benfica (CB)". Com este estudo pretendeu-se responder às seguintes questões: 1) A evolução do Projecto estará condicionada pelas variáveis que definem o modelo de relacionamento; 2) Existem grupos estratégicos dentro das CB?

No presente estudo a metodologia utilizada tendo em vista a obtenção de dados consistiu em dois métodos, i.e., entrevistas exploratórias em profundidade e questionário. Os dados recolhidos nas entrevistas, juntamente com as conclusões da revisão bibliográfica, levaram à elaboração de um questionário posteriormente administrado a uma amostra de conveniência.

Com base nas análises efectuadas conclui-se que a evolução do Projecto está condicionada pelas variáveis definidas pelo modelo de relacionamento, dado que as mesmas têm efeito directo na opinião dos Presidentes sobre o Projecto. De acordo com a análise de Clusters, da qual resultaram dois grupos estratégicos, podemos afirmar que o Clube não deverá delinear uma estratégia homogénea, mas sim, pelo menos dois tipos de estratégias distintas para que o objectivo do Projecto de Uniformização das CB seja cumprido.

Palavras chave: Franchising, Relacionamento franchisador-franchisado, Sport Lisboa Benfica, Casas do Benfica

Abstract

The interest of the franchisor in being informed about the levels of quality and efficiency and in controlling the activities of the units goes against the intentions of the franchisee to acquire his autonomy and independence. This border defines the success or failure of a franchising network (Stanworth, 2001).

The aim of this study is to define the variables that characterize the franchisor-franchisee relationship through the model of Cohen and Silva (2000), applied it to the case study: "Standardization Project of Casas of Benfica (CB)". It was intended to answer the following questions: 1) Will the evolution of the Project to standardize the CB be conditioned by the variables that define the relationship?; 2) Are there strategic groups within the CB?

The methodology consisted of two research methods, i.e., in-depth exploratory interviews and a survey questionnaire. The data collected during the interviews, together with the conclusions of the literature review, led to the development of a questionnaire that was applied to a larger convenience sample.

The data analysis concluded that the development of the Project is constrained by the variables defined in the model of relationship proposed, as these variables have direct effect on the opinion of the Presidents of C.B.'s about the Project. According to the cluster analysis carried out, there are two strategic groups within the sample. As such, S.L.B. should define not an uniform strategy, but at least two distinct of strategies to accomplish the goal of Standardization of CB.

Keywords: Franchising, Relationship franchisor-franchisee, Sport Lisboa e Benfica, Casas do Benfica

Índice Geral

Agradecimentos	I
Resumo	II
Abstract	III
Índice Geral	IV
Índice de Figuras	VII
Cap 1 - EXPLICAÇÃO DO ÂMBITO, INTERESSE GERAL DO TRABALHO PROPOSTO E OBJECTIVOS	1
1.1 - Motivação	1
1.2 - Caracterização do Caso de Estudo: "Projecto de franchising das CB".....	2
1.3 - Contribuições.....	3
1.4 - Objectivos	4
1.5 - Estrutura do Projecto	5
Cap 2 - INTRODUÇÃO AO FRANCHISING	6
2.1 - Definição de Franchising	6
2.2 - Teorias sobre franchising do ponto de vista da estrutura organizacional.....	7
2.2.1 - Teoria da escassez de recursos (Resource allocation theory)	7
2.2.2 - Teoria da Agência (Agency theory).....	8
2.3 - Tipos de franchising.....	10
2.3.1 - Product distribution franchising	10
2.3.2 - Business format franchising	10
2.4 - Evolução do franchising	12
2.4.1 - A origem do sistema de franchising	12
2.4.2 - Business Format franchising	12
2.4.3 - Franchising em Portugal	13
2.5 - Vantagens e Desvantagens	18
2.5.1 - Vantagens do franchising para o francheado.....	18
2.5.2 - Vantagens do franchising para o franchisador.....	18
2.5.3 - Desvantagens do franchising para o francheado	19
2.5.4 - Desvantagens do franchising para o franchisador.....	19

Cap 3 -	“RELACIONAMENTO FRANCHISADOR - FRANCHISADO”	20
3.1 -	Variáveis do relacionamento franchisador – franchisado.....	21
3.1.1 -	A componente estratégica do relacionamento.....	21
3.1.2 -	Transferência de Know-how entre franchisador e franchisado.....	23
3.1.2.1 -	Aplicação Tecnológica (TI).....	23
3.1.2.1.1 -	Internet	23
3.1.2.1.2 -	Intranet	24
3.1.2.2 -	Formação	25
3.1.3 -	Suporte administrativo - operacional do franchisado ao franchisador: Autonomia do franchisado	28
3.1.4 -	Comunicação entre franchisador e franchisado: Qualidade de Comunicação ..	30
3.1.5 -	Confiança depositada pelo franchisador no franchisado	32
3.1.5.1 -	Controlo	32
3.1.5.2 -	Poder	32
3.1.5.3 -	Contrato e Desenvolvimento	33
3.1.5.3.1 -	Legislação	33
3.1.5.3.2 -	Contrato	34
3.1.5.4 -	Valores Éticos.....	35
3.1.5.4.1 -	Obrigações do franchisador	35
3.1.5.4.2 -	Obrigações do franchisado	35
3.1.5.4.3 -	Obrigações comuns ao franchisador e franchisado	35
3.1.6 -	Compromisso do franchisador com o relacionamento.....	37
3.1.6.1 -	Oportunismo	37
3.1.6.2 -	Conflito	37
3.2 -	Enquadramento: Outros Estudos sobre o relacionamento franchisador – franchisado	41
Cap 4 -	METODOLOGIA E APLICAÇÃO.....	42
4.1 -	Caracterização da Amostra	42
4.1.1 -	Presidentes das Casas do Benfica	43
4.1.2 -	Casas do Benfica	45
4.2 -	Instrumento.....	48
4.3 -	Procedimento.....	50

4.3.1 - Entrevistas exploratórias em profundidade.....	50
4.3.1.1 - Observações dos dados recolhidos nas entrevistas em profundidade.....	51
4.3.2 - Questionário	52
4.3.2.1 - Definição do processo de administração do questionário.....	52
4.3.2.1.1 - Reunião com o SLB.....	52
4.3.2.1.2 - Processo de Contacto com os Presidentes das CB	52
4.3.2.2 - Pré-Teste.....	53
4.3.2.3 - Administração do Questionário	53
Cap 5 - ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS	54
5.1 - Análise Descritiva	54
5.2 - Associações entre variáveis.....	62
5.2.1 - Análise de Componentes Principais.....	62
5.2.2 - Regressão Linear Múltipla.....	63
5.2.3 - Análise de <i>Clusters</i>	64
5.2.4 - Regressão Ordinal.....	65
Cap 6 - DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	66
6.1 - Discussão dos resultados gerais.....	66
6.2 - Discussão dos objectivos propostos	69
6.3 - Conclusões adicionais.....	73
Cap 7 - LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS	74
Bibliografia	75
ANEXOS	79
ANEXO A - ANÁLISES SPSS	80
I. ACP- Análise das Componentes Principais	81
II. Regressão Linear Múltipla.....	82
III. Correlações	82
IV. Regressão Ordinal.....	83
V. Análise de Clusters.....	83
VI. Bivariadas com Clusters.....	84
ANEXO B - INSTRUMENTO.....	89

Índice de Figuras

Fig. 1 - Esquema da estrutura da Dissertação	5
Fig. 2- País de origem das marcas.....	14
Fig. 3 - Evolução do número de marcas nacionais	14
Fig. 4 - Evolução do número de franchisadores em Portugal	15
Fig. 5 - Árvore de variáveis que definem o relacionamento	20
Fig. 6 - Graus de Autonomia	28
Fig. 7 - Fontes de poder	33
Fig. 8 - O Processo de conflito	38
Fig. 9 - Estratégias de gestão de conflito, <i>Taxonomy of Strategic Intentions</i>	39
Fig. 10 – Gráfico representativo das frequências referentes à questão L12	47
Fig. 11 – Combinação de métodos que originaram o Instrumento de Estudo	50
Fig. 12 - Árvore das variáveis em estudo	66
Fig. 13 - Modelo baseado na Regressão Ordinal.....	69
Fig. 14 - Modelo baseado na Regressão Linear	70

Índice de Quadros

Tab. 1 - Distribuição das unidades por sector	16
Tab. 2 - Indicadores gerais	16
Tab. 3 - Crescimento anual nos principais indicadores.....	17
Tab. 4 – Outros estudos presentes na literatura sobre o relacionamento franchisador – franchisado	41
Tab. 5 – Tabela de frequências referente à questão “Sexo” (J1)	43
Tab. 6 – Tabela de frequências referente à questão “Idade dos Presidentes” (J2).....	43
Tab. 7 – Tabela de frequências referente à questão “Nível mais alto de escolaridade” (J3) ..	43
Tab. 8 – Tabela de frequências referente à questão “Condição perante o trabalho” (J4)	43
Tab. 9 - Tabela de frequências referente á questão “Anos de Mandato” (J5)	44
Tab. 10 – Tabela referente à questão “Anos de Presidência” (J6)	44
Tab. 11 – Dados descritivos referentes às questões L1, L2, L3 e L4	45
Tab. 12 – Dados descritivos referentes às questões L5 e L6	45
Tab. 13 – Dados descritivos referentes á questão L7	45
Tab. 14 – Tabela de frequências relativa à questão “Modo de Exploração do Bar/Restaurante” (L8)	46
Tab. 15- Tabela referente à questão “Frequência da prestação de serviços” (L9).....	46
Tab. 16 – Tabela de frequências referente à questão “Local” (L11)	46
Tab. 17 – Tabela de frequências referente à questão “Número de empregados” (L13)	47
Tab. 18 – Tabela de frequências referente à questão “Recursos materiais” (L14).....	47
Tab. 19 – Tabela de frequências referente à questão “Número de computadores” (L15).....	47
Tab. 20 - Escalas presentes no Instrumento.....	49
Tab. 21 – Frequências referentes à questão A1.....	54
Tab. 22 - Frequências referentes à questão A2.....	54
Tab. 23- Frequências referentes à questão A3.....	55
Tab. 24- Frequências referentes à questão A4.....	55
Tab. 25- Frequências referentes à questão B1.....	55
Tab. 26 - Frequências referentes à questão B2.....	56
Tab. 27- Frequências referentes à questão C1.....	56
Tab. 28 - Frequências referentes à questão C2.....	56
Tab. 29- Frequências referentes à questão D1.....	57
Tab. 30- Frequências referentes à questão D2.....	57
Tab. 31- Frequências referentes à questão D4.....	57
Tab. 32- Frequências referentes à questão E1.....	58
Tab. 33- Frequências referentes à questão E3.....	58
Tab. 34- Frequências referentes à questão E4.....	58
Tab. 35- Frequências referentes à questão E5.....	59
Tab. 36- Frequências referentes à questão E6.....	59
Tab. 37- Frequências referentes à questão E7.....	59

Tab. 38- Frequências referentes à questão F1.....	59
Tab. 39- Frequências referentes à questão G1.....	60
Tab. 40- Frequências referentes à questão H1.....	60
Tab. 41- Frequências referentes à questão I1.....	60
Tab. 42- Frequências referentes à questão I2.....	61
Tab. 43 – Valores referentes à Análise dos Componentes Principais (ACP).....	62
Tab. 44 - Cálculo do modelo de Causalidade.....	63

Cap 1 - EXPLICAÇÃO DO ÂMBITO, INTERESSE GERAL DO TRABALHO PROPOSTO E OBJECTIVOS

1.1 - Motivação

O franchising oferece uma combinação entre as economias de escala usufruídas pelo franchisador e a flexibilidade do francheado para explorar o seu mercado local. Mas, questões como: Quem é o francheado? Qual é o seu *background* e que motivações tem para gerir um franchising? Como é que os factores socioeconómicos influenciam o sucesso da actividade de um franchising? são cruciais para avaliar a performance de um franchising (Stanworth, 2001).

A literatura sobre franchising procura respostas para estas questões. Um dos temas chave é o relacionamento entre franchisador e francheado.

O relacionamento franchisador - francheado requer uma atenção cuidadosa dado o interesse do franchisador em proteger a sua marca e a sua imagem e por outro lado a motivação do francheado pela sua independência. O interesse do franchisador em manter-se informado sobre os níveis de qualidade e eficiência e controlar as actividades das unidades colide com as intenções do francheado em adquirir a sua autonomia e independência e é nesta fronteira que poderá ser definido o sucesso ou o insucesso de um franchising (Stanworth, 2001).

O estudo desenvolvido nesta dissertação permite não só aclarar cada uma das variáveis do relacionamento franchisador – francheado bem como dar um contributo para o conhecimento teórico nesta área. Terá como resultado uma sugestão de modelo de relacionamento levando em conta o caso de estudo do franchising das Casas do Benfica (CB), os objectivos propostos e a revisão de literatura sobre o tema.

1.2 - Caracterização do Caso de Estudo: “Projecto de franchising das CB”

O Sport Lisboa e Benfica (SLB) é o Clube do futebol Português com o maior número de adeptos em Portugal e no estrangeiro (cerca de 6 milhões). Actualmente, os Clubes sentem a necessidade de angariar um número crescente de sócios, de modo a garantir a sua estabilidade financeira. Assim sendo, o SLB deve criar mecanismos e produtos que suscitem o interesse do adepto para que seja activado e se torne sócio, da mesma forma que se deve continuar a demonstrar atractivo para o adepto que já é sócio. Os objectivos a que o SLB se propõe época após época são: activar novos sócios, fidelizar os antigos e comercializar produtos e serviços da marca Benfica, minimizando assim as perdas de sócios e garantindo resultados positivos.

Um dos maiores veículos no fomento dos valores do Clube são as Casas do Benfica (CB). O SLB regista actualmente 213 CB em Portugal e 20 CB no Estrangeiro.

As CB assumem um papel de destaque, não só pela proximidade aos adeptos e pela empatia criada pela emoção e força interior, mas também por participarem em negócios directamente dependentes do Clube, quer a nível de venda de Bilhetes, venda de Kits de sócio, merchandising, promoção de outros produtos Benfica, quer por angariação de Parceiros Oficiais Benfica.

É no sentido de trazer sustentabilidade, dinamizar e optimizar a importante função das CB que surge o Projecto de Uniformização das CB. Neste Projecto serão desenvolvidas duas componentes: imagem e negócio. Na primeira componente, o objectivo será uniformizar todas as CB em termos de conceito de espaço e arquitectura, decoração, comunicação dos valores e da marca Benfica, promoção de produtos e serviços Benfica. Em termos de negócio, o Clube pretende criar nas CB zonas de venda de produtos que estejam associados à actividade principal do Grupo SLB, bem como comercializar os serviços das unidades de negócio, Benfica Viagens, Benfica Seguros, Benfica Soluções Financeiras e Benfica Telecom, entre outras que serão criadas em breve.

Com a criação do franchising das CB surgirão duas novas realidades: uma com o aparecimento de novas CB desenvolvidas e criadas no âmbito deste Projecto e, outra relacionada com as CB existentes, que pouco a pouco conseguirão assimilar esta nova cultura e dessa forma aderir ao novo conceito global de CB.

1.3 - Contribuições

Ao longo do estágio que realizei no Departamento de Marketing/Comercial do SLB com a duração de 4 meses, desde Fevereiro de 2008 até Junho de 2008, participei no Projecto de Uniformização das CB, também conhecido como Projecto de franchising das CB no seio do Clube.

Durante a constituição das bases do Projecto foram definidas as componentes de negócio e de imagem do franchising, como explicado na caracterização do caso de estudo.

Não estando contemplado o relacionamento entre o SLB e as CB, o que constituiria uma contribuição útil, tanto para a investigação como para a informação do SLB, afigurou-se-me aliciente a oportunidade de elaborar um estudo sobre um tema que me suscita interesse e me motiva.

1.4 - Objectivos

Esta dissertação, em formato de estudo exploratório, aborda a problemática do relacionamento entre o franchisador e o franchisado. O estudo consistirá num levantamento das variáveis que definem este relacionamento para posterior análise através da administração de um questionário, que resultará numa sugestão de um modelo de relacionamento entre o SLB e as CB. Em termos concretos, o objectivo da presente dissertação é responder às seguintes questões:

1. A evolução do Projecto de Uniformização das CB estará condicionada pelas variáveis que definem o relacionamento entre o SLB e os Presidentes das CB?
2. Existem grupos estratégicos dentro das CB? Se sim, a estratégia do SLB deverá ser uniforme para todas as CB ou deverá ser segmentada por grupo?

1.5 - Estrutura do Projecto

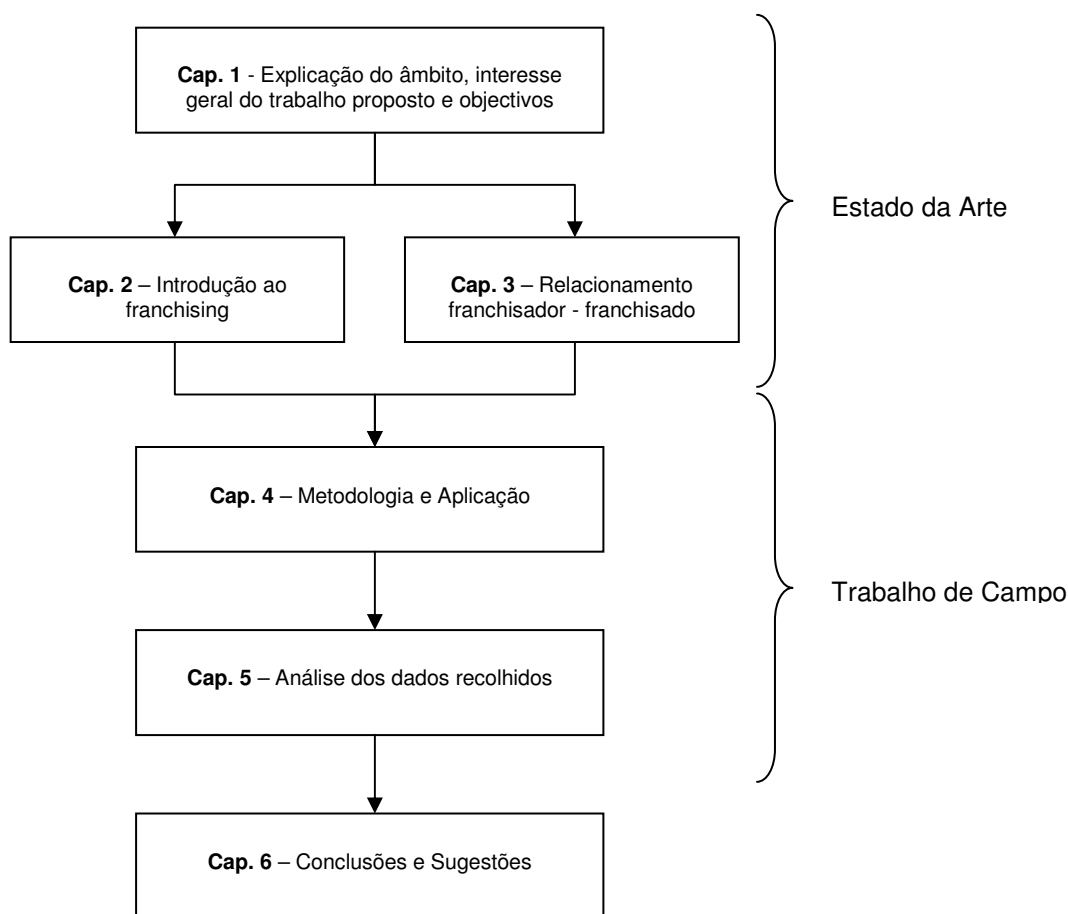


Fig. 1 - Esquema da estrutura da Dissertação

Na Fig. 1 é apresentada a estrutura da Dissertação, que está dividida em três áreas distintas: estado de arte, trabalho de campo, conclusões. Destas três áreas resultam 6 capítulos.

O objectivo do **Cap. 1** é introduzir o leitor nesta dissertação, explicando, sucintamente, quais os factores críticos do relacionamento franchisador - franchiseado. Na abordagem adoptada identifica-se o problema, caracteriza-se o caso de estudo, enumeram-se os objectivos deste trabalho e as contribuições esperadas com a concretização destes. Por último, descreve-se, resumidamente, a estrutura da dissertação. As fundamentações teóricas sobre franchising em geral são desenvolvidas no **Cap. 2**, possibilitando uma introdução mais completa ao tema. No **Cap. 3** é apresentada uma revisão da literatura sobre o tema do relacionamento entre o franchisador - franchiseado. Numa primeira parte, são definidas as variáveis com base num modelo nas quais se apoiará o desenvolvimento prático desta dissertação. Numa segunda parte, é apresentado um quadro comparativo dos estudos existentes sobre o relacionamento franchisador - franchiseado. Tendo em conta as variáveis definidas no capítulo anterior, no **Cap. 4** descreve-se o questionário desenvolvido com a finalidade de responder às questões definidas nos **Objectivos (Cap. 1)**. Posteriormente, os dados recolhidos pelo questionário que foi administrado às CB, são analisados no **Cap. 5**. A resposta aos objectivos propostos bem como as conclusões adicionais estão apresentadas no **Cap. 6**.

Cap 2 - INTRODUÇÃO AO FRANCHISING

2.1 - Definição de Franchising

O acordo de franchising define-se pelo acordo contratual entre duas partes independentes, em que o francheado paga pelo direito de vender o produto do franchisador e o direito de utilizar a sua marca num determinado espaço e por um certo período de tempo (Lafontaine, 1992).

O franchising não é uma indústria mas uma alternativa de meios de distribuição, que oferece eficiência ao nível dos custos, bem como um maior poder de impacto junto dos canais ao nível de marketing, com uma participação autónoma. O franchising possibilita a uma empresa alcançar de forma rápida uma dimensão onde se podem gerar economias de escala. Subjacente a uma organização de franchising está a capacidade de gerar coordenação central através dos acordos contratuais e não pela posse da mesma (Stephenson e House, 1971).

Podemos assim conceber o franchising como um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, baseado na colaboração bilateral entre empresas jurídicas, financeiramente distintas e independentes. O franchisador concede aos seus francheados o direito, e impõe a obrigação, de explorar uma empresa de acordo com o seu conceito. O direito assim concedido tem por objectivo autorizar e obrigar o francheado, mediante uma contrapartida financeira directa ou indirecta, não só a usar a insígnia e/ou marca dos produtos e/ou marca do serviço, como também o "know-how", e outros direitos de propriedade industrial e intelectual; sempre apoiados por uma prestação contínua de assistência comercial e/ou técnica. Estas cláusulas constam do contrato celebrado por ambas as partes que se comprometerão a cumpri-las na sua íntegra. Os sistemas de franchising consistem assim em múltiplas organizações que são legal e economicamente independentes e indistinguíveis em termos operacionais aos olhos do consumidor (Parsa, 1996; Mendelsohn, 2005).

2.2 - Teorias sobre franchising do ponto de vista da estrutura organizacional

O tema mais debatido em investigação sobre franchising é a razão pela qual uma empresa opta pelo franchising em oposição a expandir-se através de novas unidades. Com o crescimento do franchising este tema tem sido fonte de um extenso debate, de que são paradigmas as duas teorias explicativas de escolha do franchising como estrutura organizacional: teoria da escassez de recursos e teoria da agência (Elando e Fried, 1997).

2.2.1 - Teoria da escassez de recursos (Resource allocation theory)

Esta perspectiva explica a escolha dos franchisadores em aderir a este sistema face à falta de recursos disponíveis para o investimento na expansão das unidades. A teoria da escassez de recursos sugere que as empresas utilizam o franchising como forma de aliviar as restrições financeiras de gestão e de trabalho que põem em causa a expansão, transferindo uma dose de risco do franchisador para o francheado (Taylor, 2000).

Oxenfeldt e Kelly (1969) propõem um modelo de ciclo de vida para o franchising no qual uma pequena companhia com um capital limitado se torna franchisador, de forma a utilizar o capital do francheado para se expandir. No momento em que o franchisador já acumulou capital suficiente, o franchisador acaba por adquirir aos francheados grande parte das unidades. Ao longo do seu estudo, os autores, tentam compreender até que ponto terá o franchisador vontade, após a “infância” e a “adolescência” do seu negócio, de readquirir as unidades, utilizando o franchising como uma ferramenta de expansão, dada a escassez de recursos inicial.

Existem portanto três níveis distintos, caracterizados no “modelo do ciclo de vida” (Oxenfeldt e Kelly, 1969) relativamente à posição do franchisador tendo em conta os recursos que tem à sua disposição. Sendo o objectivo dos franchisadores garantir lucros e crescimento, muitos deles têm a vontade de gerir uma cadeia completamente sua, tanto pelo lucro como pelo controlo, mas não têm recursos para o fazer. O primeiro nível define-se pelo objectivo de crescer, aparecendo assim o franchising como alternativa. Assim sendo, dada a escassez de recursos, é necessário um sistema que forneça ao franchisador a possibilidade de penetrar no mercado de forma abrangente e rápida, reduzindo os seus riscos e salvaguardando os seus lucros. Quando este objectivo é cumprido, surge o segundo nível, caracterizado por uma grande ênfase nas eficiências de operações, bem como no desenvolvimento do mercado. Ao longo do tempo a preocupação com estas variáveis e outras, como a imagem e a qualidade, acaba por criar frustrações e conflitos. Com o aumento da competitividade e a necessidade premente de gerar lucros, as situações de desgaste descritas no segundo nível acabam por precipitar um terceiro. Tendo recursos à sua disposição, conhecimento e capacidade para desenvolver o negócio, existe a possibilidade de readquirir as suas unidades de maior sucesso, garantindo um maior retorno financeiro do seu conceito, assim como o controlo sobre a qualidade e Uniformização dos serviços. Segundo Carney e Gedajlovic (1991), habitualmente as unidades readquiridas situam-se em locais de grande tráfego e em zonas com grande densidade populacional.

Apesar da existência de estudos com o intuito de validar esta perspectiva, o motivo pelo qual o francheado sente a necessidade de readquirir as suas unidades ainda não é claro. Esta tese é

bastante criticada na literatura por conter implícita a ideia de imperfeição dos mercados de capital, já que o suporte do franchisado seria mais eficiente do que o capital público para os propósitos do franchising (Carney e Gedajlovic, 1991).

2.2.2 - Teoria da Agência (Agency theory)

A teoria da agência foi apresentada por alguns autores na sequência de uma suspeita relacionada com a questão da imperfeição dos mercados de capitais (Carney e Gedajlovic, 1991).

A teoria da agência vê o franchising como um canal de distribuição que encontra vantagem através do uso da Uniformização, economias de escala e controlo do sistema vertical de marketing, acrescentando vantagens como a motivação, serviço pessoal e flexibilidade, factores habitualmente associados a negócios independentes de pequena dimensão (Fulop e Forward, 1997).

A base desta perspectiva assenta em diversos problemas associados à estrutura organizacional. O problema que atraiu a maior parte das atenções acabou por ser o elevado custo inerente à monitorização da performance dos gestores das unidades. Segundo Carney e Gedajlovic (1991), os gestores não teriam incentivo suficiente para operar de forma eficiente face à base fixa dos seus salários, acabando por não se esforçar devidamente. Conclui-se então, que o franchising, para além de ser utilizado por pequenas empresas com capital limitado, é também aplicado a empresas de todas as dimensões graças à elevada motivação dos franchisados em controlar os custos das suas unidades comparativamente com gestores contratados que recebem salários fixos sem qualquer tipo de incentivo (Fulop e Forward, 1997).

Carney e Gedajlovic (1991) descrevem a questão relacionada com o incentivo como crucial reconhecendo que o franchising representa um grande estímulo para os franchisados visto que a sua compensação varia directamente da performance da sua unidade. Há a acrescentar que, para além de incentivar o franchisado, incentiva também o franchisador a promover a sua imagem e o seu conceito, visto que o seu retorno será através de percentagens fixas das vendas de cada unidade.

Com a aplicação do franchising existem custos de monitorização mais reduzidos dos gestores: os gestores serão os franchisados, que para além de serem directamente compensados pela sua performance, irão gerir o negócio da unidade como se fosse “seu”. Os custos de monitorização de performance são mais elevados em redes geograficamente dispersas, assim sendo, nestes casos a necessidade de recorrer ao franchising aumenta, originando também contratos mais vantajosos para os franchisados (Lafontaine, 1992).

Para Carney e Gedajlovic (1991) a resolução do problema dos incentivos olhando para o franchising como a solução, poderá criar os seguintes problemas:

1. Investimento ineficiente – Cada franchisado apenas aplicará investimentos que tenham retorno visível na sua unidade. Sendo assim, em casos como campanhas de promoção, se a rede for geograficamente ampla é possível que o retorno não seja o esperado e o franchisado deixe de investir, deixando essa tarefa para outros franchisados. Quanto mais compacta for a

rede, mais fácil e economicamente viável será a monitorização facilitando assim um investimento óptimo.

2. O problema do “*free ride*” – Uma prática que poderá ser “benéfica” para franchisados que não tenham uma taxa elevada de repetição de clientes poderá ser a redução da qualidade dos produtos apresentando a mesma marca e pelo mesmo preço, aumentando assim a sua margem. Para além de afectar a qualidade dos produtos, este problema também afecta outras áreas de decisão, sendo disso exemplo a falta de vontade do franchisador em investir em promoção se resultar em benefício de outras unidades. Esta prática causa estragos elevados em toda a rede, reduzindo a reputação da marca.
3. Apropriação “*Quasi-rent*” – O terceiro problema poderá surgir quando o valor de um bem está acima do salvado potencial. Assim, os franchisados devem requerer taxas de retorno do investimento que lhes permitam amortizar totalmente os bens até ao final da duração do contrato. Grande parte do investimento que é feito pelos franchisados é aplicada em bens específicos e sem utilização alternativa. O investimento dos franchisados espelha-se no património do sistema, quanto maior for o investimento inicial, mais elevado será o risco de apropriação.
4. Para além da redução de custos, existem outras motivações que levam as empresas a introduzir o sistema de franchising como a necessidade de capital, o desejo de reduzir o risco, e a necessidade de recrutar pessoal com as qualificações necessárias para garantir uma expansão (Fulop e Forward, 1997).

De certa forma esta tese acaba por contrabalançar as vantagens e desvantagens do sistema de franchising relativamente a uma rede independente de unidades de venda. O franchising demonstra-se eficiente quando os custos de monitorização da rede independente se revelam elevados. Quando os custos são insignificantes, é favorável ser dono das próprias unidades de venda.

2.3 - Tipos de franchising

Em termos genéricos, existem dois tipos de franchising distintos. Para o efeito deste estudo apenas será aplicado o *business format*, dado ser o tipo de franchising que mais se adequa ao caso de estudo em causa.

2.3.1 - Product distribution franchising

Este tipo de franchising tem uma longa herança comercial, sendo por esta razão muitas vezes referenciado como “a primeira geração do franchising”. É conhecido na literatura como *product* ou *trade mark franchising*. Ocorre devido à necessidade do franchisado em encontrar unidades que possam comercializar os seus produtos, com a sua marca. Neste caso, o franchisador poderá ser um fabricante interessado em obter um agente que invista na imagem do seu produto e venda aos retalhistas (Felstead, 1991).

Os franchisados limitam-se a vender os produtos dos franchisadores através de um relacionamento do tipo vendedor - fornecedor. O franchisador concede a utilização da marca e do seu logo aos seus franchisados mas não lhes providencia o sistema de comercialização dos seus produtos (IFA, 2001). A grande diferença entre o *product distribution franchising* e a relação vendedor-fornecedor está no grau de relacionamento. No primeiro o franchisador comercializa os produtos numa base exclusiva ou semi-exclusiva, enquanto no segundo o vendedor poderá comercializar qualquer tipo de produto, mesmo os concorrentes (Seid e Thomas, 2006).

2.3.2 - Business format franchising

Este tipo de sistema é diversas por vezes referido como “a segunda geração do franchising” (Felstead, 1991). É o tipo de franchising em que o relacionamento entre o franchisado e franchisador inclui não só o produto, serviço e marca, mas também o modelo de negócio, tal como o plano e a estratégia de marketing, manuais de operações, qualidade de controlo, e uma comunicação contínua (Lafontaine, 1992).

O *business format franchising* baseia-se numa transferência de direitos pelo dono de uma marca e de um modelo de negócio (o franchisador), através de um contrato (acordo de franchising) permitindo o uso do nome e do modelo pela outra parte (o franchisado), habitualmente por um período fixo de tempo e numa área geográfica definida. Em retorno, o franchisado paga um direito de entrada inicial bem como *royalties* sobre as vendas geradas a partir desse momento (Felstead, 1991; Lashley e Morrison, 2000).

Na sua essência, o *business format franchise* baseia-se numa transferência de propriedade intelectual, na forma de marca e *know-how*, o que possibilita a ambas as partes uma transacção com acesso a benefícios valiosos (Lashley e Morrison, 2000).

Ao franchisador, este tipo de franchising possibilita um rápido crescimento através de um investimento mínimo de capital, ficando o franchisado responsável pelos custos relativos ao

equipamento e instalações, para além de recrutar gestores de negócio extremamente motivados para chefiar cada unidade de negócio. Para o franchisado, o *business format franchising* tem como benefício poder adquirir o direito de operar e possuir um negócio cujo modelo está testado, ganhando o acesso a elevados níveis de suporte como o apoio à gestão, suporte de marketing. O factor crítico de escolha deste tipo de franchising em relação a uma *start-up* reside na redução considerável do nível de risco de falha do negócio (Lashley e Morrison, 2000).

2.4 - Evolução do franchising

2.4.1 - A origem do sistema de franchising

O franchising é frequentemente considerado um fenómeno recente mas na realidade conceitos semelhantes podem ser encontrados em sociedades pré-industriais como indicam Hoy, Stanworth e Purdy (2000). Na Idade Média, certos tipos de negócio aproximavam-se do conceito de franchising. A Igreja Católica fazia acordos semelhantes ao franchising com os seus cobradores de “impostos”, em que estes retinham uma percentagem do dinheiro recolhido e a outra parte era entregue à Igreja. Esta prática teve o seu fim em 1562, mas passou a ser utilizada por outras entidades. Do mesmo modo, Hoy, Stanworth e Purdy (2000) lembram que as treze colónias que formaram os Estados Unidos da América também funcionavam num sistema similar ao do franchising com o pagamento de franquias e impostos ao poder central. O aparecimento do primeiro franchising reconhecido como tal surgiu a meio do século XIX, na década de 50, nos Estados Unidos por Isaac Singer na *Singer Sewing Machine Company* que se dedicava à produção de máquinas de costura. Isaac Singer não tinha capital para pagar salários aos vendedores e deste modo decidiu criar uma rede de representantes. Os representantes pagariam uma quantia para operar numa determinada zona de território e teriam o seu retorno na diferença entre o custo de compra da máquina à fábrica da Singer e o valor de venda ao público em geral. Os representantes, donos de armazéns, venderiam as máquinas bem como as peças das máquinas e procederiam também a reparações passando a incluir a assinatura Singer nas suas lojas ou armazéns. A Singer, para além do problema dos custos respectivos dos salários dos vendedores enfrentava outro problema que residia na complexidade da máquina. Ninguém estava disposto a comprar a máquina sem ser ensinado a utilizá-la. Deste modo, para além de ser cobrada a quantia necessária para a representação da Singer numa área geográfica, os representantes seriam também responsáveis por ensinar os clientes como utilizar as máquinas, criando assim oportunidades de venda.

Em 1898, a General Motors, adoptou o mesmo sistema para expandir a sua rede de distribuição e assim aumentar as vendas dos veículos produzidos a fábrica. No ano seguinte, a Coca-Cola concedeu direitos de franquia para o engarrafamento dos seus refrigerantes a alguns representantes (Santos e Pizzinato, 2005). A fase seguinte do franchising passa-se no século XX, décadas de 20 e 30, onde algumas organizações do sector petrolífero e do retalho desenvolveram um modelo semelhante de licença/franquia.

2.4.2 - Business Format franchising

Nos finais da década de 40, nos Estados Unidos, surge uma “segunda geração” de franchising que tipicamente envolvia uma relação próxima entre franchisador e francheado e uma definição clara da actividade e do serviço começa a ser praticado o *business format franchising* em oposição às formas de comercialização existentes. Produtores do sector automóvel, de bebidas e

gasolineiras começam a utilizar este tipo de franchising como base para as suas cadeias de distribuição e como veículo para as suas políticas de marketing (Hoy, Stanworth e Purdy, 2000).

No final da década de 50, o franchising começa a ser uma prática mais generalizada com o retorno de milhares de ex-combatentes aos Estados Unidos. Surge assim a grande explosão do franchising segundo Santos e Pizzinato (2005). Com a falta de capital para investir e experiência na gestão de empresas, estes ex-combatentes viam no franchising uma solução para a abertura dos seus negócios, com a ajuda do *Small Business Administration* que concedia facilidades de financiamento na abertura de negócios de franchising.

Na década de 60 e 70, o franchising popularizou-se cada vez mais entre os indivíduos com espírito empreendedor. Contudo, dada a falta de regulamentação, alguns cederam esquemas do tipo “*get-rich-quick*” que acabaram por levar alguns investidores a perdas avultadas. Era então necessária a criação de uma entidade que regulasse as actividades de franchising, o que acontece com o aparecimento da Associação Internacional de Franchising (IFA).

No Reino Unido, o franchising foi ganhando aceitação e importância, crescendo rapidamente durante as décadas de 70 e 80.

Ao atingirem a maturidade nos mercados domésticos, muitos franchisadores consideraram a possibilidade de explorar as oportunidades de mercados externos. Como seria de esperar, os Estados Unidos têm o maior número de franchisadores além fronteiras. Segundo previsões da Associação Internacional de Franchising (IFA), o franchising será o modelo de negócio mais dominante do século XXI.

Apesar da história do franchising estar ligada a variadas actividades e do papel relevante deste sistema na criação de valor global, este fenómeno só recentemente começou a receber atenção da literatura de empreendedorismo (*entrepreneurship*) (Hoy et al., 2000).

2.4.3 - Franchising em Portugal

Em Portugal, ao contrário de outros países, o franchising não foi iniciado no sector do comércio, mas sim na indústria (por marcas como a “Coca-Cola” e a “Yoplait”) e nos serviços (pela “Manpower” e pela “Avis”). A partir da segunda metade da década de 80, assistiu-se a um grande crescimento económico que foi acompanhado pelo crescimento do comércio, o que gerou um aumento da procura do franchising em Portugal. Muitas pessoas encontravam neste sistema uma forma de serem empresários e comerciantes partindo do seu espírito empreendedor. O “*boom*” do franchising surgiu em 1996 e desde esse ano que o número de franchisadores tem vindo a crescer, conhecendo hoje em dia números percentuais compatíveis com os maiores países da Europa.

O número de empresas a operar através do sistema de franchising em Portugal atingiu, depois de quase duas décadas de história 501 redes a operar no país. Tendo em conta a dimensão do mercado nacional, é uma oferta bastante razoável e que representa quase metade do número de redes a operar em Espanha, França ou Reino Unido, mercados de referência do franchising na Europa.

Em 2006 as marcas nacionais ultrapassaram as redes estrangeiras pela primeira vez na história do franchising em Portugal, ficando o ano de 2007 marcado pela consolidação da liderança das marcas nacionais (13º censo “O franchising em Portugal” do IIF, 2007). Como pode ser observado na Fig.2, no ano de 2007, a posição de domínio representava 51% das marcas a operar em Portugal, o que correspondia a 251 redes (ver Fig.3). Da observação da Figura 2, pode concluir-se que o avanço das marcas nacionais foi reforçado no ano de 2008, visto que a entrada de 23 novas redes com origem em Portugal representou um aumento de 2%, passando para 53%, em relação ao total de marcas a operar em território nacional.

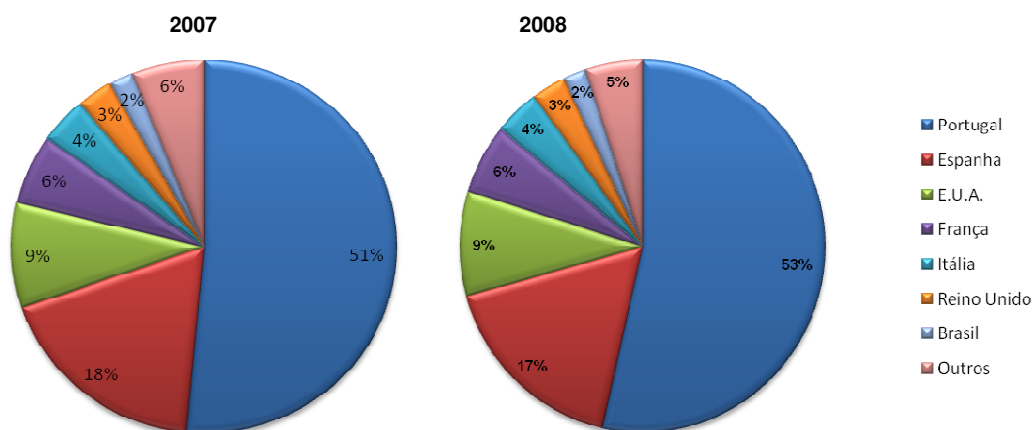


Fig. 2- País de origem das marcas (adaptado de: 13º censo “O franchising em Portugal” do IIF, 2007 e 14º censo “O franchising em Portugal” do IIF, 2008)

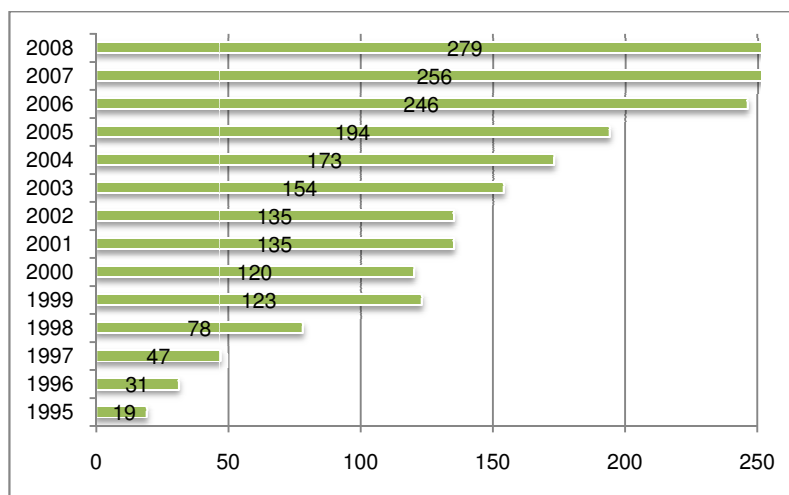


Fig. 3 - Evolução do número de marcas nacionais (adaptado de: 13º censo “O franchising em Portugal” do IIF, 2007 e 14º censo “O franchising em Portugal” do IIF, 2008)

Em 2007 registaram-se 97 novas entradas. O número de franchisadores não acompanhou este crescimento, pois existiu alguma precipitação por parte de certas empresas que, muitas vezes, adoptaram sistemas de franchising sem terem percorrido todos os passos necessários para uma chegada em segurança aos mercados. Frequentemente, estes recuos devem-se à falta de estruturação dos Projectos, que mais tarde os leva a um prematuro abandono ou suspensão para reorganização das estruturas e dos processos. Com o abandono de várias marcas, apesar da entrada

de 97 novas, o crescimento final saldou-se em 20, como pode ser observado na Figura 4. Em 2008, apesar do ambiente de crise que originou uma paragem dos mercados no segundo semestre, o franchising em Portugal conheceu 96 novas marcas passando o número total de redes de 501 para 521 (Fig. 4), o número de desistências (76) continua a ser elevado mas não é fora do normal, sendo praticamente igual ao do ano anterior (77) (14º censo “O franchising em Portugal”, 2008). Fica assim demonstrado que apesar de alguns estudos mostrarem uma carência de espírito empreendedor na média da população, existem também muitos empresários com boas ideias e disposição para as colocar em prática, mesmo em ambientes adversos como o deste último ano. O crescimento para 521 redes em operação em Portugal tem ainda maior valor quando se observa que, pela primeira vez na história, ocorreu uma queda no número de franchisadores no mercado espanhol, considerado mercado de referência.

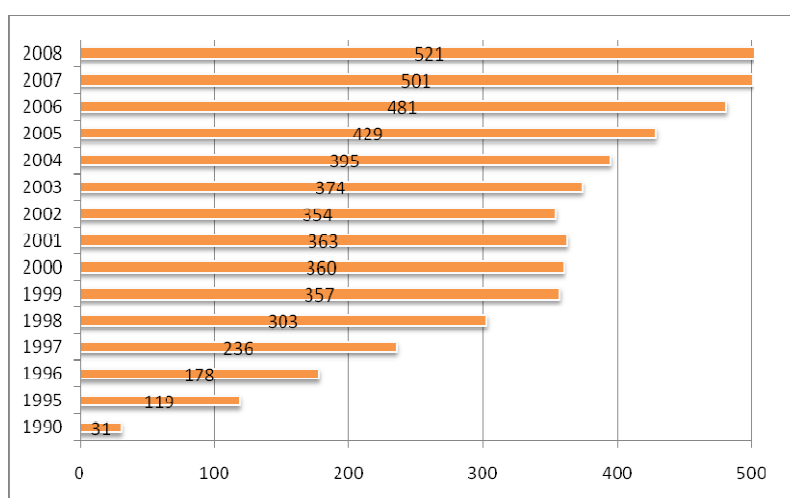


Fig. 4 - Evolução do número de franchisadores em Portugal (adaptado de: 13º censo “O franchising em Portugal” do IIF, 2007 e 14º censo “O franchising em Portugal” do IIF, 2008)

A concentração crescente de oferta no sector dos serviços, como ilustra a Tabela 1, assemelha o sistema de franchising nacional ao dos EUA e do Reino Unido, onde a moda quase não está representada. A diferença do sistema de franchising em Portugal em relação ao sistema destes dois países situa-se nos custos excessivos do imobiliário, o que leva a um estrangulamento do crescimento dos *fast food*. Nos EUA e Reino Unido este sector encontra-se extremamente desenvolvido encontrando grande projecção neste tipo de franchising. Em alguns anos, o franchising em Portugal poderá ter um perfil muito próximo dos EUA porque a dinâmica do mercado tem obrigado as marcas do sector a serem mais flexíveis na venda dos stocks, obrigatoriedade de exclusividade, recomendações de imagem e localização da loja. A constatação real, por enquanto, é que os serviços ganham cada vez maior expressão tendo crescido de 27% (2000) para cerca de 50% das lojas e marcas a operar sob o sistema de franchising em Portugal.

	Dez. 2008	Dez. 2007	Dez. 2006	Dez. 2005
Moda	11,7%	13,2%	15,1%	17,3%
Produtos para a Casa	2,6%	3,3%	5,6%	6,5%
Outro comércio	29,8%	28,7%	21,8%	20,6%
Comércio	43,2%	45,2%	42,5%	44,4%
<i>Fast food</i> e restaurantes	6,2%	5,9%	6,3%	6,8%
Hotelaria	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Alimentação especializada	2,0%	2,0%	2,8%	2,7%
Restauração/hotelaria	8,3%	8,0%	9,2%	9,6%
Serviços para particulares	29,6%	29,8%	30,2%	29,1%
Serviços para empresas/mistos	18,9%	17,2%	18,1%	16,9%
Serviços	48,6%	47,0%	48,3%	46,0%
Total	100%	100%	100%	100%

Tab. 1 - Distribuição das unidades por sector (adaptado de: 13º censo “O franchising em Portugal” do IIF, 2007 e 14º censo “O franchising em Portugal” do IIF, 2008)

Tendo em conta estas limitações imobiliárias, surgiram unidades de serviços de rua para outros tipos de franchising que não a moda nem o *fast food*, que necessitam de estar situadas em locais privilegiados. Assim sendo, unidades de serviços de rua possibilitam que o franchising transforme unidades de serviços que anteriormente funcionavam em escritórios nunca visitados pelos clientes em autênticas unidades de retalho. Actualmente esta transição é aplicada em negócios que outrora pareciam pouco trabalhados em termos de imagem, em negócios com proximidade em relação ao consumidor final, transmitindo uma mensagem de modernidade que acrescenta valor ao serviço.

	Dez. 2008	Dez. 2007	Dez. 2006	Dez. 2005	Dez. 2004
Número de unidades em funcionamento	11 305	11 271	10 664	9 830	9 160
Emprego total gerado pelo franchising	68 960	66 860	63 086	58 849	56 064
Volume de negócios gerado pelo franchising (em milhões de euros)	5 029	4 769	4 110	3 371	3 018

Tab. 2 - Indicadores gerais (adaptado de: 13º censo “O franchising em Portugal” do IIF, 2007 e 14º censo “O franchising em Portugal” do IIF, 2008)

Em 2007, o conjunto das redes de franchising a operar em Portugal empregava directamente 66.860 trabalhadores (Tab. 2), o que corresponde a cerca de 1,3% de toda a população empregada em Portugal. Ao analisar as Tabelas 2 e 3 depreende-se a importância que o crescimento ao nível de unidades tem na criação de emprego, existindo actualmente empresas que empregam mais de 5 mil trabalhadores. Em 2008 o sector empregava 69.000 pessoas ajudando assim a criar mais 2041 postos de trabalho, 1,3% do emprego em Portugal, reflectindo um crescimento no emprego de 3,1%. Apesar do crescimento em 2008 (3,1%) ser praticamente metade do crescimento verificado no ano anterior (6,0%), é ainda assim um indicador muito positivo dadas as estatísticas nacionais relativas ao desemprego e à escassez de notícias de criação de empregos a nível nacional. São bastantes os

exemplos de empresas com dimensões correspondentes a uma multinacional que empregam mais de mil trabalhadores e são geridas por equipas de 20 a 30 pessoas. O franchising é dos poucos casos de sucesso de associação de empresas de pequenas dimensões, permitindo que empresas de capacidade reduzida possam competir com grupos económicos de dimensões incomparáveis.

	Dez. 2008	Dez. 2007	Dez. 2006	Dez. 2005	Dez. 2004
Número de Unidades (exclui novas marcas)	2,7%	8,3%	8,3%	5,7%	8,2%
Emprego	3,1%	6,0%	7,2%	5,0%	5,8%

Tab. 3 - Crescimento anual nos principais indicadores (adaptado de: 13º censo “O franchising em Portugal” do IIF, 2007 e 14º censo “O franchising em Portugal” do IIF, 2008)

Em termos de volume de negócios, as empresas de franchising facturaram no ano de 2007 cerca de 4.769 mil milhões de euros (Tab. 2), ou seja, 3% do PIB referente a 2007. Este facto é de extrema importância e é revelador da importância deste sector já que grande parte das empresas corresponde a retalhistas de dimensões reduzidas. Este dado serve, de forma clara, para averiguar o peso que o franchising tem na economia nacional. Contudo, importa dizer que a maioria dos contribuidores para esta facturação corresponde a apenas 10% das marcas, representando cerca de 85% do volume de facturação, o que não desvirtua o conceito dado que por maior que seja uma empresa nunca deixará de resultar de uma união de centenas de pequenas empresas. Em 2008 o volume de negócios das empresas no sistema de franchising cresceu para 5.029 mil milhões de euros, representando 3,1 do PIB (Tab. 2).

A nível de internacionalização, as redes nacionais encontram-se em busca de novos mercados, estando até ao ano de 2007 mais de duas dezenas de redes (22) em operação no estrangeiro e outras 90 pretendem a curto prazo dar esse passo. Os dados de 2007 sugerem que Espanha é o destino mais pretendido, seguido de Brasil e dos PALOP, apesar de já existirem marcas portuguesas a operar nos cinco continentes.

2.5 - Vantagens e Desvantagens

2.5.1 - Vantagens do franchising para o francheisado

Os francheisados cedem alguma da sua liberdade, recebendo em troca suporte e assistência de um formato com uma reputação e nome reconhecidos. Este factor reduz o risco inerente em estabelecer um novo negócio tendo os francheisados não só a liberdade de operar num sistema controlado, num ambiente assistido e suportado, mas também benefícios que nunca poderiam atingir tão rapidamente como a marca, gestão de alto nível e economias de escala de uma empresa de dimensão superior (Fulop, 2000). Mendelsohn (2005) acrescenta às anteriores as vantagens em termos de assistência e acesso a informação (“know-how”), já que o francheisador disponibiliza programas de treino, assistência contínua, investigação e desenvolvimento (R&D) e informações sobre o mercado. Comparativamente com a hipótese de criação de um novo negócio, o franchising possibilita um investimento consideravelmente menor, com risco associado mais reduzido. As entidades bancárias também reconhecem as vantagens de financiar um franchising. Os benefícios de escala não se esgotam no poder negocial e de compra, podendo o francheisado beneficiar também na promoção regional ou nacional. As garantias territoriais ou geográficas protegem os francheisados da competição por parte do francheisador e/ou de possíveis francheisados.

2.5.2 - Vantagens do franchising para o francheisador

Habitualmente, a motivação inicial para iniciar um franchising prende-se com a falta de capital ou com a falta de vontade de arriscar um empréstimo. Dado que os francheisados providenciam o capital necessário para a criação de novas unidades, o francheisador terá como vantagens a redução do capital investido, a transferência de alguns riscos para o francheisado, o aumento do potencial de crescimento em relação a outros cenários de expansão e o elevado retorno que origina o reduzido investimento (Fulop, 2000).

Existem duas vantagens fundamentais para a escolha do sistema de franchising para um negócio, derivando ambas do princípio que a expansão da rede, bem como o seu crescimento, serão alcançados através dos recursos dos francheisados. A primeira vantagem advém dos recursos financeiros, sendo um benefício para o francheisador que o francheisado assuma os encargos da abertura do negócio. A segunda vantagem está relacionada com a responsabilidade que o francheisado tem ao conduzir o negócio. O francheisado irá recrutar, formar, motivar e supervisionar o staff, controlando o negócio a nível local como se de um negócio seu tratasse. Assim, através do conceito e da marca, o francheisador espera que o francheisado utilize as suas competências de empreendedor para otimizar o negócio da sua unidade e conseqüentemente do sistema (Mendelsohn, 2005).

2.5.3 - Desvantagens do franchising para o francheisado

As cadeias de franchising são menos flexíveis a mudanças do que as cadeias totalmente integradas, já que a dificuldade de garantir a manutenção de standards uniformes pode ser prejudicial à actividade neste tipo de sistema (Fulop, 2000). O cumprimento destas políticas exige um apertado controlo que regule a qualidade do serviço e/ou produtos (Mendelsohn, 2005)

A imagem e a reputação do sistema podem ser postas em causa e repercutir-se no francheisado por motivos que lhe são alheios. A utilização do modelo de negócio bem como dos serviços do francheisador é paga através de percentagens do volume de vendas. No contrato existem, por vezes, restrições em relação ao trespasse ou venda (Mendelsohn, 2005).

2.5.4 - Desvantagens do franchising para o francheisador

Os francheisados podem estar extremamente motivados, mas também podem exigir demasiado tempo e esforço ao francheisador, o que leva a um desgaste do relacionamento (Fulop, 2000). Stephenson e House (1971) garantem que o franchising é mais efectivo quando a autonomia do francheisado é reduzida, levando esta situação a uma dependência produtiva em relação ao francheisador.

Enquanto que no franchising é necessário ter sempre o francheisado sob controlo, noutros sistemas apenas é necessário delegar nos gestores de loja. Na sua essência, o franchising é uma parceria, sendo as dificuldades na gestão desta que levam ao falhanço de algumas empresas que arriscaram operar neste sistema (Fulop, 2000).

Cap 3 - “RELACIONAMENTO FRANCHISADOR - FRANCHISADO”

Neste capítulo, numa primeira fase (3.1), com base num modelo, serão definidas as variáveis do relacionamento nas quais se apoiará o desenvolvimento prático desta dissertação. Numa segunda fase (3.2) será apresentado um quadro que integra outros estudos desenvolvidos nesta área do franchising.

Para efectuar um levantamento coerente das variáveis a estudar dentro da temática foi adaptado o modelo de Cohen e Silva (2000) e foi definida a seguinte árvore de variáveis:

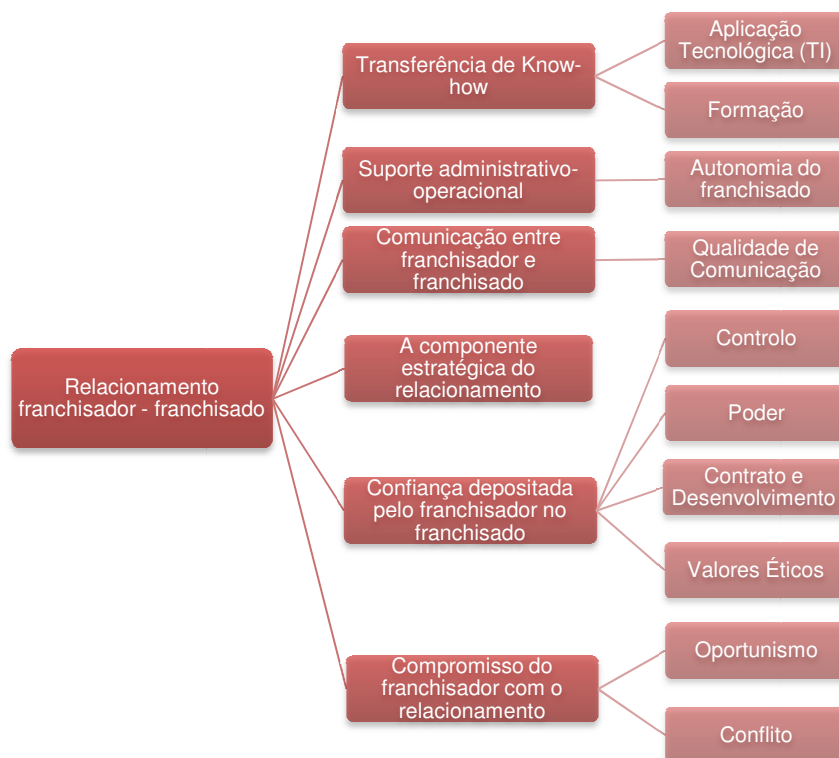


Fig. 5 - Árvore de variáveis que definem o relacionamento

3.1 - Variáveis do relacionamento franchisador – francheisado

3.1.1 - A componente estratégica do relacionamento

A estratégia de uma empresa é definida pelo planeamento da movimentação competitiva e pelo desenho dos processos de negócio. Os gestores colocam em prática a estratégia para fazer crescer o negócio, atrair e satisfazer os clientes, competir com sucesso, conduzir as operações e alcançar os objectivos necessários para garantir a performance da organização (Thompson, Strickland e Gamble, 2007).

O franchising, do ponto de vista estratégico, corresponde a uma diferenciação na estratégia dos canais de distribuição. O franchisador decide implementar o sistema de franchising apoiado na avaliação dos canais de distribuição e num estudo prévio das alternativas que existem para o desenvolvimento do seu negócio. O franchising é identificado como uma opção estratégica, na qual o sucesso do negócio principal (franchising) dependerá do posicionamento da empresa perante o mercado, da concorrência e da eficaz operacionalização das estratégias. No caso do franchising, as estratégias competitivas, políticas e operacionais definidas pelo franchisador devem ser compreendidas e cumpridas pelos francheisados. É de supor assim que um adequado nível de relacionamento entre ambas as partes viabilizará esta situação, reflectindo-se no desempenho da rede como um todo. O melhor ou pior relacionamento entre franchisador e francheisado, enquanto resultado da estratégia do franchisador, seja ela intencional ou não, pode ser relevante para o sucesso ou fracasso do negócio (Cohen e Silva, 2000).

Segundo Croonen e Broekhuizen (2002) existem dois tipos de paradoxos relacionados com a componente estratégica do relacionamento entre franchisador e francheisado.

O primeiro paradoxo, “paradoxo de *governance*”, prende-se com a necessidade da criação de uma vantagem mútua entre ambos, através da cooperação tendo que gerir os riscos da dependência ao longo do relacionamento, dados os diferentes objectivos e condicionamentos externos. Devido à diferença nos objectivos dos parceiros, surge muitas vezes o *free riding* que acaba por gerar estragos na imagem de todo o sistema, levando nestes casos à monitorização e aplicação de punições por parte do franchisador. Então, as estratégias deverão ser delineadas tendo em conta a necessidade de minimizar o comportamento oportunista ao controlar os seus francheisados e ao mesmo tempo manter o nível de compromisso assegurando assim a coesão do sistema.

O segundo paradoxo deriva das características específicas do franchising. Assim, a rigidez do sistema de franchising pode levar a uma falta de poder de diferenciação e baixos níveis de adaptação que são requeridos em alterações das envolventes de negócio, como por exemplo as necessidades do cliente e as opiniões estratégicas dos próprios francheisados. Qualquer tipo de estratégia que não seja definida tendo em conta as necessidades locais estratégicas dos francheisados leva à marginalização dos mesmos, assim sendo que as oportunidades para ir de encontro às necessidades dos clientes são inutilizadas em detrimento de uma estratégia global e rígida.

Entende-se que o franchising é uma opção bem sucedida de sistematização de um negócio no qual as estratégias cooperativas e competitivas podem e devem interagir. Deste modo, o relacionamento entre franchisador e francheisado tenderá cada vez mais a ser visto como uma

vantagem competitiva, sendo absolutamente necessário incluir na estratégia de negócio a preocupação com a harmonia dos interesses entre franchisador e franchisado (Cohen e Silva, 2000).

3.1.2 - Transferência de Know-how entre franchisador e francheisado

3.1.2.1 - Aplicação Tecnológica (TI)

“Efectivamente implementadas, as comunicações tecnológicas podem revolucionar uma empresa de forma mais radical do que outra força qualquer” (Seideman, 1999, p.6)

Todos os franchisadores nos dias que correm devem considerar a aplicação de tecnologias de informação nos seus sistemas. Se não o fizerem correm o risco de partir em desvantagem para mercados que se têm vindo a mostrar mais competitivos. Deverá existir um investimento tanto em termos de tempo como de recursos financeiros de modo a que o sistema de informação que é aplicado a todo o tipo de operações seja o mais eficiente e o mais simples possível na óptica do utilizador. Outras tecnologias são cruciais em diversas indústrias mas a tecnologia de informação tende a ser necessária e útil em todas elas (Kennedy, 2006).

É relevante então compreender que tipos de tecnologias se podem aplicar ao franchising e como potenciam o relacionamento entre os utilizadores. As tecnologias vão possibilitar assim, aos francheisados e franchisadores, o acesso à informação necessária no momento que desejam (Schmich, 2004). De seguida, são descritas algumas das áreas que a tecnologia pode desenvolver e que são descritas na literatura sobre o franchising.

3.1.2.1.1 - Internet

É importante não descurar o facto do acesso fácil e rápido à cada vez mais omnipresente Internet, tendo no entanto indicações específicas para a sua utilização nas actividades do franchising. Segundo Kennedy (2006), se os francheisados necessitam de informação para as suas actividades, o franchisador deverá optar por uma solução alternativa como, por exemplo, actualizações de servidores locais para servidores nacionais com uma periodicidade definida. Quanto à comunicação entre francheisados, tem na Internet o seu maior veículo, se assim o franchisador desejar; cabe, deste modo, ao franchisador a análise do benefício desta comunicação ou até definir um grau de comunicação para os seus francheisados. Logicamente, um serviço baseado na Internet tem custos elevados, sendo absolutamente necessário o estudo do valor acrescentado que traz um sistema deste tipo, já que se não gerar valor perderá o sentido em relação a outras alternativas economicamente mais atractivas.

Para Seideman (1997), a tecnologia está actualmente a mudar os relacionamentos. A internet e o e-mail permitem aos utilizadores trabalharem de forma mais eficiente e efectiva do que anteriormente trazendo a capacidade de disponibilizar e ter acesso às informações de forma mais rápida. O e-mail permite a comunicação entre pequenos e grandes operadores, retirando a carga de intimidação que acontece frequentemente quando o contacto é feito pessoalmente. Os sites vão mais longe do que os e-mails, se forem bem concebidos e implementados, podem actuar como um fórum onde os francheisados podem trocar informações e permitir que se mantenham informados sobre a

actualidade do negócio trazendo ao sistema e ao franchisador uma vantagem competitiva e um valor acrescentado ao seu relacionamento com os franchisados.

3.1.2.1.2 - Intranet

Muitas vezes chamada de portal, a Intranet poderá tornar-se no “sangue” do sistema de franchising já que todas as operações passam pelo portal. Existem soluções de Intranet no mercado a preços acessíveis dependendo do nível de implementação. Deverá ser gasto tempo na gestão do portal, com actualizações periódicas e monitorizações das informações mais importantes, tornando assim o portal relevante pela sua actualidade e valor das informações disponibilizadas (Kennedy, 2006).

A Intranet deve ser de fácil compreensão e acesso. Para o portal funcionar eficientemente a informação deve estar actualizada, os *feedbacks* devem ser inseridos na estrutura, o franchisador deve criar razões/motivos na actividade do franchisado para que este faça o acesso à Intranet pelo menos uma vez por dia. Devem ser contratados profissionais no desenho da Intranet e do Web Site e serem oferecidos cursos de formação nas ferramentas do serviço trazendo benefício na performance futura (Bourdow, 2006).

Os sistemas de informação (Intranet) podem ser facilitados ou requeridos pelo franchisador. Podem ser criadas soluções que integrem funções úteis ao franchisado como, marcação de reuniões, oportunidades de venda, instalações disponíveis, contactos dentro e fora da rede, *staff* e analisar a evolução das áreas de negócio através de “*reports*”. O franchisador por vezes obriga a que seja adquirido um determinado sistema para que a Uniformização seja mais completa e assim facilitar a comunicação, encomendas e os relatórios (Dickey e Ives, 2000). Este tipo de sistema é uma importante ferramenta para os franchisados, que passam a ter à sua disposição os dados necessários para controlar as actividades em tempo real sem necessidade de comparência física (Schmich, 2004).

Segundo Pamecha (2008), quando o conceito base por trás do franchising já está suficientemente desenvolvido, todos os outros factores podem ser efectivamente melhorados com a utilização dos sistemas de informação e da tecnologia.

São várias as melhorias que são possibilitadas pela utilização das soluções tecnológicas ao nível do pagamento de *royalties*, comunicação e multi-tecnologias (Pamecha, 2008):

- ✓ Com o pagamento automático das *royalties* através de um relatório emitido pelo sistema, pretende-se: eliminar o consumo de papel, deixar de ser feito o processamento manual de contabilidade, passar a ser possível a inclusão de *feed back* de vendas, historial das *royalties*, alterações nas características dos produtos bem como a análise da performance dos franchisados tanto entre franchisados como pelo próprio franchisador. O pagamento de *royalties* deixa assim de necessitar preenchimento mensal de formulários e passa a estar relacionado com o valor de uma rubrica que passará a figurar como informação integrada no sistema (Schmich, 2004). Com este tipo de informação poderá ser elaborado um gráfico do *ranking* de

vendas onde o francheado pode ver os seus gráficos de vendas bem como a sua comparação com os outros francheados, incrementando uma competitividade saudável entre os francheados.

- ✓ Ao criar uma plataforma como a Intranet, reduzem-se os custos de comunicação, impressão e deslocações, sendo que também passa a ser incentivada a troca de ideias entre francheados aumentando a qualidade dos relacionamentos.
- ✓ Ao reduzir as múltiplas tecnologias dos diferentes departamentos ao mínimo indispensável reduzem-se custos de manutenção, apoio técnico, alterações de programação, formação e passa a existir um padrão de integração de dados em toda a rede.

Para Schmich (2004), um investimento neste tipo de soluções pode trazer uma redução de custos à rede de franchising e desta forma as poupanças que foram feitas podem ser aplicadas em reinvestimentos em novos programas que tragam ainda maiores reduções de custo e aumento da eficiência dos processos. É portanto importante para o francheador considerar estas soluções, otimizando assim o seu conceito e tornando-o potencialmente mais lucrativo.

3.1.2.2 - Formação

Nos dias que correm, a formação é necessária em qualquer campo. As pessoas querem sentir-se confiantes e experientes, aumentando a sua produtividade e garantindo um maior sucesso nas suas carreiras. Numa indústria como o franchising, a formação é mais do que necessária, é crucial (Berglind, 2001).

Historicamente, a formação em franchising consistia no treino dos francheados através de manuais, guias ou documentos. Este veículo de formação levou os francheados a relegar a formação para um plano de menor importância. Para combater este facto os francheadores de sucesso passaram a dedicar-se mais ao treino e à procura de programas de formação que se adequem a todos os níveis da organização, desde o francheado até aos seus empregados (Justis e Chain, 1991).

Os francheados merecem um retorno do seu investimento. O sistema de franchising facilita este retorno através da formação que não só prepara os francheados para operar na organização e na sua unidade, como a garantir o seu sucesso (Berglind, 2001).

Muitos francheadores já reconheceram que a formação no franchising é uma condição *sine qua non* para o seu sucesso. O francheador bem-sucedido depende de empregados altamente motivados que se comportam e agem como representantes e inovadores do sistema de franchising (Justis e Chain, 1991).

Os programas de treino são um factor chave para o sucesso do sistema de franchising. Para oferecer um serviço adequado aos clientes, aumentar as vendas, entrar em novos mercados e

construir uma marca forte, devem ser aplicados programas de formação inovadores e eficientes (Banhazi, 2002).

Em último caso, uma organização de franchising tem tanto sucesso quanto os seus franquisados. Faz então todo o sentido que os franquisadores façam todos os possíveis para os equipar com todas as ferramentas que sejam necessárias para o seu sucesso. Para além desta premissa, os franquisadores devem compreender que programa de formação deve ser compreensível a todos os níveis, aproveitar as vantagens da tecnologia, facilmente acessível e atractivo em termos de relação custo/proveito (Berglind, 2001).

O franquisador deve assegurar que o franquisado tem acesso a diferentes tipos de formação, aumentando assim a sua probabilidade de atingir o mesmo grau de sucesso que o franquisador nas operações da sua rede de franchising. Deste modo, devem ser providenciados treinos para os franquisados na operação do formato de negócio assim como na manufactura e preparação dos produtos, disponibilizando um manual detalhado de instruções. Será também conveniente instruir os franquisados nos métodos de contabilidade, modelos de negócio e ferramentas, políticas de marketing, promoção e *merchandising* (Mendelsohn, 2005).

É esperado do franquisado que tenha conhecimento e saiba agir perante todas as situações da operação do franchise. Deste modo, o programa de treino deverá cobrir todas as funções de operação, incluindo a publicidade, promoção, investimento, marketing, gestão, finanças, compras, gestão de recursos humanos, relações laborais e salários e análise de lucros (Justis e Chain, 1991).

A formação geralmente ocorre segundo um dos quatro veículos: num centro de treino totalmente equipado para a formação (normalmente localizado em zonas próximas do edifício onde opera o franquisador), numa unidade de treino (uma loja que esteja operacional e que tenha a presença em *full-time* do formador), por um franquisado que também seja formador (o franquisado disponibiliza-se a formar os novos franquisados na sua unidade), por um gestor de unidade que seja certificado para a formação (a formação é dada na unidade do novo franquisado). Noutra escala, existem ainda alguns franquisadores que disponibilizam aos seus franquisados autênticas universidades para treinar todos os agentes da organização (Justis e Chain, 1991).

Os programas de formação não podem ser apenas bons, devem ser excelentes e inovadores. Um excelente programa de formação é definido pelo seu potencial impacto nos factores que incrementam os lucros, dos quais derivam as *royalties*. Estes programas devem directamente ou eventualmente ter como finalidade o aumento dos lucros ou a redução dos custos (Berglind, 2001).

Em termos de formação, o problema para cadeias de franchising dispersas geograficamente usualmente está relacionado com os custos elevados de formação, que estão associados aos custos das viagens e produtividade. Contudo, foi desenvolvida uma tecnologia que elimina a necessidade de os franquisados e os seus empregados tenham que deixar os seus locais de trabalho, enviando até aos computadores pessoais todo o material de treino de que necessitam de forma interactiva. Logicamente que esta tecnologia é a Internet. O software que permite a formação é conhecido como “*e-learning*” que consiste numa evolução do que anteriormente era conhecido como a “aprendizagem à distância”. A utilização destas tecnologias permite uma redução de custos e uma alteração da imagem associada ao treino e à formação bem como um aumento da conveniência dos programas.

Este software trás ainda uma vantagem acrescentada que é a possibilidade de medir a eficiência da formação dado o seu suporte tecnológico (Banhazi, 2002).

Os empreendedores e os franchisadores cada vez mais deverão ter a noção de que o treino e a formação afectam o sucesso de toda a organização. Os programas de treino criam o “sangue” da qualificação dos indivíduos que o transportam ao “coração” que é a organização (Justis e Chain, 1991).

3.1.3 - Suporte administrativo - operacional do franchisado ao franchisador: Autonomia do franchisado

A autonomia de um franchisado é o grau de liberdade que este tem para operar no seu negócio tendo em conta as suas atitudes. O grau de autonomia é função do nível de complexidade dos processos que o franchisador redigiu no contrato e do sucesso do *branding* criado pelos programas promocionais do sistema. O grau de *branding* é a medida do sucesso dos programas promocionais (Stephenson e House, 1971).

Segundo Stephenson e House (1971) o nível de autonomia pode ser classificado em função de 2 variáveis: grau de complexidade e de *branding* (através do esquema representado na figura acima). Com base nesta classificação são gerados níveis de autonomia que vão espelhar a maior ou menor dependência do franchisador face ao franchisado, como pode ser observado na Figura 6.

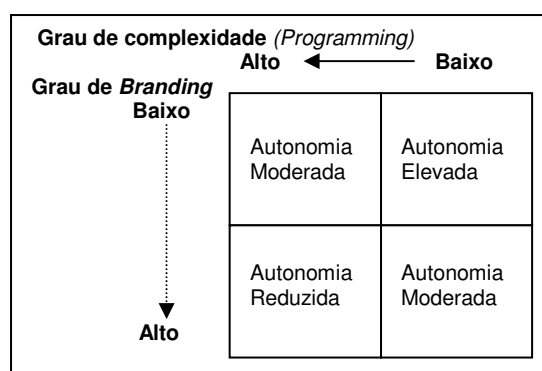


Fig. 6 - Graus de Autonomia (adaptado de Stephenson e House , 1971)

Se o franchisador investir na promoção, elevando conseqüentemente o grau de *branding*, num modelo de negócio em que o grau de complexidade dos métodos seja elevado, tenderá a obrigar o franchisado a abdicar da sua independência de forma a reduzir o seu risco e incrementar o seu potencial lucro, originando desta forma um patamar de autonomia reduzido. De forma oposta, a autonomia é elevada quando o nível de programação é reduzido, levando o franchisado a definir as políticas de operação, assim sendo, em casos de autonomia elevada os potenciais ganhos dependerão mais da performance do franchisado do que do sucesso do sistema em si (Stephenson e House, 1971).

Se o nível de complexidade dos processos for baixo, então o franchisador será algo dependente do franchisado. O poder não é centralizado e conseqüentemente o franchisador não tem mecanismos para controlar o seu canal de distribuição. Como forma de fazer face a esta falta de autoridade, o franchisador tenderá a fortalecer a sua posição aumentando o *branding* ou a complexidade, ou ambos (Stephenson e House, 1971).

A autonomia reduzida deverá ser sempre o estado final, afirmando que todos os outros estados são transitórios. É importante relembrar que o franchising é um conceito de organização de coordenação central definido através de acordos contratuais. Deste modo, outro tipo de autonomia sem ser a autonomia reduzida, não satisfaria ao franchisador (Stephenson e House, 1971).

Por outro lado, no seu estudo Withane (1991) conclui que deverá existir alguma flexibilidade no acordo contratual para que seja dada mais autonomia aos franchisados, na tomada de decisão e nas actividades de promoção, dando assim mais oportunidades aos franchisados de participar de forma activa na definição de estratégias, que terá como consequência um aumento do compromisso e da valorização do espírito empreendedor do franchisado.

3.1.4 - Comunicação entre franchisador e francheisado: Qualidade de Comunicação

Para Mendelsohn (2005), o esforço que o franchisador e os francheisados fazem para otimizar o seu relacionamento apenas será atingido se existir um programa definido para garantir canais de comunicação efectivos e de qualidade entre ambos. A comunicação é um processo “two-way”. O francheisado não pode responder ao franchisador se este não deixar claro o seu ponto de vista, tal como o franchisador também não poderá saber quais as preocupações do francheisado se o francheisado não abordar o tema com clareza e honestidade. Existem três áreas em que estes esforços devem ser concentrados tendo como finalidade um aumento da performance da comunicação:

1. Contacto Pessoal – Este tipo de contacto nunca deve ser negligenciado dada a sua importância crucial no relacionamento entre franchisador e francheisado. O franchisador deverá receber todos os francheisados, tendo sucesso ou não, assim como visitá-los periodicamente. Estes contactos trazem valor tanto para efeitos de controlo como para exploração de novas ideias, acompanhamento e suporte da implementação das mesmas.
2. Comunicações Escritas - A comunicação escrita acontece mais frequentemente devido à sua natureza impessoal. Assim, é necessário redigir a comunicação de forma correcta e clara para que seja recebida a mensagem certa, dado o risco de ambiguidade é importante não deixar lugar a mal-entendidos. No sistema de franchising existem cinco categorias básicas de Comunicações escritas: Correspondência normal, “Newsletters”, Comunicações na Internet, actualizações de manuais e relatórios de visita ao francheisado.
3. Encontros de Franchising - Para além de possibilitar ao franchisador conhecer as dúvidas, queixas e ideias dos francheisados, estes encontros dão ao franchisador a oportunidade introduzir as suas ideias relativamente a temas importantes da actualidade do negócio como: o crescimento da performance do sistema e das unidades, informação sobre investigação e desenvolvimento (R&D), políticas de marketing e de promoção. Neste tipo de eventos, o clima de cooperação acaba por levar à criação de novas ideias e sugestões para a melhoria da rede e do relacionamento entre os agentes.

Como num bom casamento, as partes devem praticar uma relação efectiva e reconhecer a importância de manter as linhas de comunicação abertas. Devem ser institucionalizados processos regulares e oportunidades que garantam uma comunicação aberta e honesta. Parece simples, mas o hábito de não responder prontamente a uma chamada ou e-mail, origina graves problemas dentro de uma organização. Ao responder rapidamente, é criado um laço de confiança, já que é processo em que é demonstrado respeito. Este simples acto pode ser a base do crescimento da qualidade de comunicação (Bourdow, 2006).

Cada francheisado deve ter um contacto dentro da organização. Dependendo do número de francheisados, poderá ser uma pessoa ou uma equipa. A pessoa certa nesta posição torna-se na face visível da organização e terá um grande impacto no relacionamento e será a face visível da organização. Mensagens fortes e bem redigidas não só melhoram a imagem do francheisado como da organização e da rede no seu todo, pelo que é importante contratar um profissional na área da

comunicação ou constituir uma equipa. A lacuna de comunicação pode ser preenchida quando a mensagem é passada de forma clara repetidamente (Bourdow, 2006).

3.1.5 - Confiança depositada pelo franchisador no franchisado

3.1.5.1 - Controlo

Stanworth (2001) conclui que muitos franchisadores têm problemas em manter um nível satisfatório de controlo sobre os seus franchisados. Um dos problemas deve-se à dificuldade no pagamento atempado por parte dos franchisados, que se torna ainda mais frequente em franchisados com contratos de durações mais longas. No seu estudo, encontrou, em todos os franchisadores métodos instituídos de detecção de evasões por parte dos franchisados, como por exemplo incorrecções nas informações financeiras e existência de fornecedores não aprovados. A importância do controlo de qualidade não foi esquecida neste estudo, sendo defendido que o controlo permanente é essencial para manter a imagem do franchise intacta, não permitindo que uma falha de um franchisado coloque em risco a imagem do grupo. Tipicamente o controlo é mantido através de visitas periódicas aos franchisados por operadores do franchisador. Outras formas de controlo incluem a utilização de clientes mistério, convites a clientes insatisfeitos a visitar o franchisador através de anúncios em revistas e jornais ou facilitar os contactos do franchisador em locais de visibilidade elevada nas unidades de negócio.

3.1.5.2 - Poder

“Os franchisadores e os franchisados estão a descobrir uma das grandes verdades do poder: se for entregue correctamente, cria-se mais poder. Esta misteriosa “alquimia” domina os relacionamentos no franchising” (Seideman, 1997,p.11).

O franchisador e os franchisados existem num ambiente interdependente no qual os envolvidos tentam, de forma intencional ou não, influenciar-se um ao outro. Quando são atingidos níveis de influência estáveis pode ser analisado o poder relativo das duas partes (Parsa, 1996).

Como indicado na Figura 7, Parsa (1996), no seu estudo, referencia duas fontes distintas de poder: o poder económico e o poder não económico. O primeiro está directamente relacionado com o nível de bem-estar do franchisado em termos financeiros. Da segunda fonte de poder derivam questões não financeiras como a informação e outros recursos.

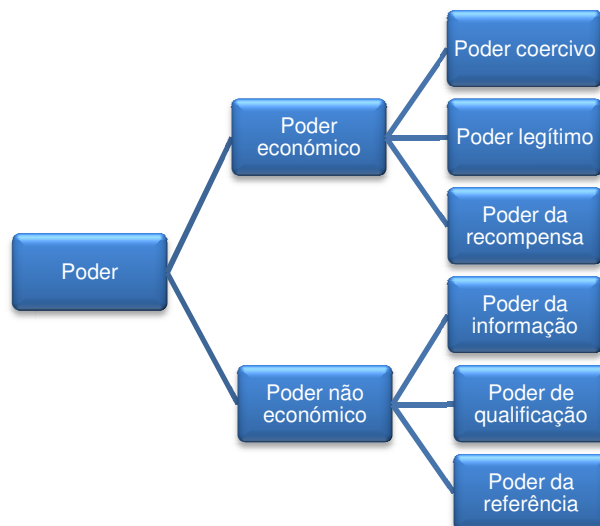


Fig. 7 - Fontes de poder (adaptado de Parsa , 1996)

O poder económico resulta de três tipos de poder: o poder coercivo dependente do medo ou da preocupação em perder um bem ou direito, o poder legítimo associado aos direitos legais do conceito de franchising que são controlados pelo franchisador e o poder da recompensa que se baseia na possibilidade de entrega de valor ao franchisado por ter atingido os objectivos definidos.

Como fonte de poder, para além do poder económico, também o poder não económico se define através de três conceitos de poder: o primeiro, o poder da informação baseia-se na qualidade, quantidade e frequência das trocas de informação entre franchisador e franchisados, o poder da qualificação reside na qualificação de um indivíduo ou empresa que é relevante para o sistema de franchising e, por último, o poder da referência que corresponde à identificação do franchisado com o franchisador, particularmente quando o franchisador possui recursos que o franchisado admira e respeita.

3.1.5.3 - Contrato e Desenvolvimento

As questões contratuais foram, durante muito tempo, um tema central na literatura sobre o franchising, continuando a ser vistas como cruciais. Contudo, nem toda a investigação no campo do relacionamento franchisador - franchisado está restringida ao ambiente legal (Hoy, Stanworth e Purdy, 2000).

3.1.5.3.1 - Legislação

Não existe na legislação portuguesa uma tipificação deste tipo de negócio. Trata-se de um contrato inominado, na medida em que não é regulado por quaisquer preceitos legais específicos, encontrando-se, portanto, na esfera da autonomia negocial das partes. A nível comunitário aplica-se o Regulamento n.º 2790/1999, publicado no JOCE L336, de 29.12.99, relativo à aplicação do nº3 do artigo 81º do tratado CE a determinadas categorias de acordos verticais e práticas concertadas. Este diploma legislativo está em vigor até 31 de Maio de 2010, data em que caduca. Importa ainda referir o

Código Europeu de Deontologia que, obrigando apenas os membros da Federação Europeia de Franchising, consiste no principal instrumento orientador da actividade de franchising. O Código de Deontologia deverá aplicar-se às relações estabelecidas entre franchisador e os seus Franchisados (Código de Deontologia, 1991).

3.1.5.3.2 - Contrato

O contrato é o coração do franchising, originando a base para o desenvolvimento de uma relação entre franchisado e franchisador. O objectivo do contrato deverá ser minimizar as condições que, conseqüentemente, levam a litigações e conflitos. Desta forma, o contrato deverá proteger os direitos de ambas as partes e preservar a utilidade do franchising como mecanismo de distribuição eficiente (Stephenson e House, 1971).

O Código de Deontologia (1991) permite uma compreensão mais alargada dos pontos que devem ser reflectidos, incluídos e definidos no contrato de franchising.

“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” (Código de Deontologia, 1991, p.3).

“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” (Código de Deontologia, 1991, p.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” (Código de Deontologia, 1991, p.3).

“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, insígnia, 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” (Código de Deontologia, 1991,p.4).

3.1.5.4 - Valores Éticos

Segundo o Código de Deontologia (1991), o franchisador é o iniciador de uma rede de franchising, constituída por si e pelos seus franchisados, cuja perenidade é assegurada pelo franchisador.

3.1.5.4.1 - Obrigações do franchisador

“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” (Código de Deontologia, 1991, p.2).”

3.1.5.4.2 - Obrigações do franchisado

“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” (Código de Deontologia, 1991, p.2).”

3.1.5.4.3 - Obrigações comuns ao franchisador e franchisado

“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” (Código de Deontologia, 1991, p.2).”

3.1.6 - Compromisso do franchisador com o relacionamento

3.1.6.1 - Oportunismo

A relação entre franchisado e franchisador é bilateral já que ambos se expõem ao risco da existência de um comportamento oportunista por parte do outro (Gómez, González e Suárez, 2008). Segundo o estudo levado a cabo por estes autores podem identificar-se quatro tipos de problemas no relacionamento entre franchisador e franchisado:

- A selecção adversa do franchisador;
- O risco moral do franchisador;
- A selecção adversa do franchisado;
- O risco moral do franchisado.

O problema de selecção adversa do franchisador deve-se à dificuldade do franchisado em conhecer a qualidade do formato de negócio do franchisador antes de iniciar a relação. Esta questão pode ser minimizada mediante afiliação em associações de franchising, acordos com entidades financeiras, para deste modo garantir a confiança do franchisado (Gómez et. al, 2008).

O risco moral do franchisador acontece quando o franchisador oferece um nível de serviço inferior ao prometido, ao desempenhar de modo ineficaz a sua obrigação de formar, desenhar políticas comerciais, controlar a rede e prestar assistência ao franchisado. O pagamento das *royalties* constitui um incentivo para que o franchisador pratique uma gestão eficiente que contribua para o aumento das vendas dos seus franchisados (e conseqüentemente um maior retorno para o seu negócio), sendo uma solução para a redução deste problema. Outros mecanismos também utilizados são a concessão de exclusividade territorial e a maior duração do contrato, protegendo assim o franchisado em relação ao franchisador (Gómez e tal., 2008).

Quando o franchisador selecciona um franchisado que não possui o perfil adequado para fazer parte da cadeia, ocorre a selecção adversa do franchisado. Para eliminar esta possibilidade, o franchisador pode incentivar os seus franchisados a adquirir mais que uma unidade e/ou requerer experiência profissional no ramo e/ou qualificações académicas (Gómez et al., 2008).

O risco moral do franchisado consiste na diminuição da qualidade do serviço por parte do franchisado. Para se defender deste problema, o franchisador pode proceder a auditorias de qualidade, clientes mistério, questionários a clientes, fornecer os produtos ou matérias-primas ao franchisado, garantindo assim a manutenção da qualidade do serviço (Gómez et al., 2008).

3.1.6.2 - Conflito

“O conflito é uma realidade incontornável da vida social e da vida organizacional. A concepção clássica aduzindo que a sua presença é perniciosa e, portanto carente de estratégias gestionárias conducentes ao seu evitamento, perdeu vigor. Deu lugar à concepção segundo a qual o conflito denota vantagens e desvantagens, podendo ser benéfico em certas circunstâncias e para certas finalidades.” (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2006, p.543).

Definição de Conflito – Estado ou situação na qual existe uma relação social entre duas ou mais partes (pessoas, grupos, ou entidades empiricamente distintas) em que pelo menos uma das partes percebe que a outra tem comportamentos adversos com o objectivo de destruir, magoar, ameaçar ou ganhar vantagem sobre recursos à custa do mesmo (Rosenberg e Stern, 1970).

O sistema de franchising pressupõe uma gestão inter-organizacional, da qual resultam conflitos “verticais”. Um dos aspectos críticos da supervisão destes sistemas é a forma como se gere este tipo de situações que podem ser seriamente destrutivas, colocando em causa a eficiência de toda a cadeia (Stephenson e House, 1971).

O conflito tanto pode ser visto como um estado ou como um processo. Vendo como um processo, a Figura 8 apresenta um modelo adaptado do modelo ancestral de conflito definido por Pondy (1967), Thomas (1992) e De Dreu (1997) para os canais de distribuição. O processo implícito no modelo tem origem nas causas, que geram um nível de conflito, podendo este nível ser medido. Os resultados do processo de conflito, na forma de *outcomes* (“resultados”, Fig. 8) de performance dos membros da organização, são determinados pela intensidade do conflito. Os “resultados”, por sua vez, influenciam os “Antecedentes” do conflito (Rosenberg e Stern, 1970).

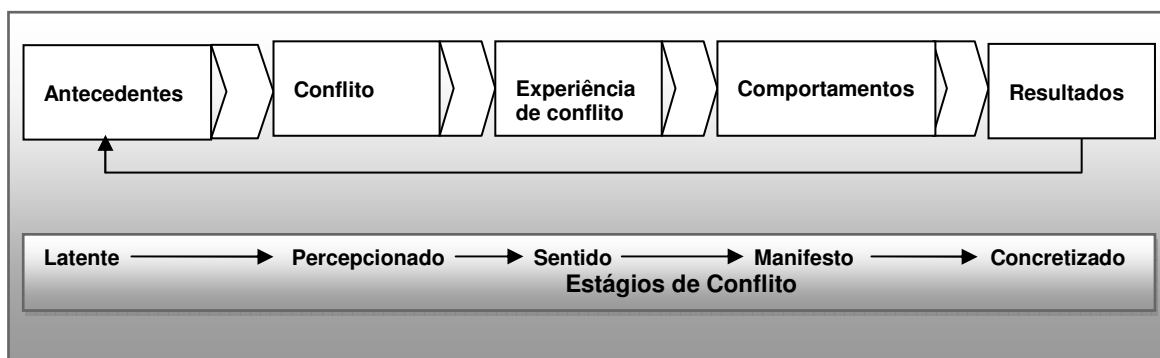


Fig. 8 - O Processo de conflito (adaptado de Cunha et al., 2006)

Para Rosenberg e Stern (1970) é importante analisar a fase inicial do conflito na qual segundo os autores se devem distinguir as causas e as questões que geram o conflito. As questões são dúvidas expressas, afrontas, posições tomadas e podem ser explícitas e precisas bem como vagas e gerais e são sintomas das causas. As causas são a base do conflito. Os intervenientes podem não estar a par das causas ou não as exprimir. Apesar das questões que geram conflito serem a preocupação imediata dos gestores, o conhecimento das causas fundamentais poderá facilitar na gestão do processo.

As fontes internas de conflito são erros de comunicação, especialização funcional divergente, metas diferentes e falhas no processo de tomada de decisão. (Rosenberg e Stern, 1970)

O franchisador e os franquistas têm diferentes interesses no negócio, pela forma como são distribuídos os lucros. Enquanto que o franchisador recebe uma percentagem das vendas, estando interessado no seu crescimento. Os franquistas, por outro lado, vêm o seu lucro surgir na diferença entre as vendas e os custos, sendo assim seu objectivo principal maximizar a margem bruta. Este é o grande motivo de tensão no franchising: enquanto o objectivo do franchisador é maximizar as vendas

do conjunto da cadeia, visto que os seus benefícios provêm das *royalties* cobradas sobre as vendas, o objectivo dos franchisados é maximizar os benefícios dos seus estabelecimentos, procurando maiores margens brutas (Parsa, 1996; Dickey e Ives, 2000; Gómez et al., 2008).

Segundo Fulop e Forward (1997), o conflito entre franchisador e franchisado é o resultado de uma de três causas. Em primeiro lugar, dos limites legais da independência do franchisado, comparativamente com os limites de um gestor de uma cadeia verticalmente integrada. Em segundo, a fricção causada pela necessidade de controlo das actividades do franchisado pelo franchisador. Em terceiro, o conflito poderá advir da resistência dos franchisados em seguir o modelo de franchising.

Um aspecto crítico do papel do gestor é o modo como age perante situações de conflito, particularmente situações que podem ser seriamente fracturantes reduzindo a eficiência do sistema (Dickey e Ives, 2000).

De forma a caracterizar os estilos de gestão de conflito é importante definir quais as intenções mais gerais dos indivíduos em conflito, que podem ser classificadas por duas variáveis: desejo de satisfazer os interesses da outra parte e desejo de satisfazer os próprios interesses (Rego e Correia, 2002). Do cruzamento destas variáveis resulta o modelo descrito por Thomas (1976, 1992), segundo o qual existem cinco estilos de gestão de conflito (Fig. 9).

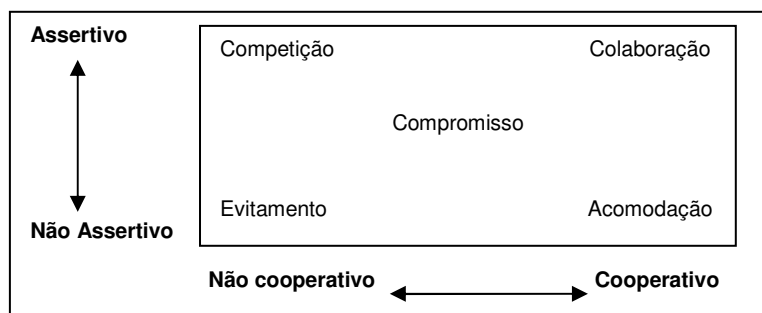


Fig. 9 - Estratégias de gestão de conflito, *Taxonomy of Strategic Intentions* (adaptado de Thomas ,1992)

O primeiro estilo descrito é o “evitamento” que consiste na negligência dos interesses de ambas as partes envolvidas no conflito, não se envolvendo, deixando a ideia de que o problema se resolverá por si próprio e permitindo que os assuntos sejam tratados sem tomar parte. A “acomodação” é caracterizada também pela negligência de interesses, mas neste caso define-se pela negligência dos próprios interesses, levando ao sacrifício dos seus interesses pela necessidade de satisfazer a contraparte, mesmo quando existe discórdia ou é praticada uma transgressão. Um estilo de negociação que reflecte a tentativa de satisfazer os interesses próprios, por oposição aos anteriores, é denominado de “competição”, não existindo consideração pelos interesses da outra parte, tentando convencer o outro a alterar as suas convicções induzindo-o a aceitar os seus objectivos e a assumir as responsabilidades dos seus interesses. Em busca de uma aceitação parcial, surge o “compromisso”, cujo intuito é representar a tentativa de satisfazer, moderada mas incompletamente os interesses de ambas as partes o que poderá levar a uma solução, ou busca, de acordo parcial. O último estilo referido é a “colaboração” que tem como objectivo encaminhar a negociação para uma solução “ganha-ganha”, encontrando uma base nos objectivos válidos de cada

um dos interessados e estabelecendo um conjunto partilhado de expectativas, bem como de regras que permitem decifrar o que é aceitável e o que transgride os padrões definidos (Cunha et al., 2006).

3.2 - Enquadramento: Outros Estudos sobre o relacionamento franchisador – francheado

De seguida, apresenta-se um quadro que referencia os estudos sobre o tema presentes na literatura (Tab. 4).

Titulo	Autor	Palavras - Chave
<i>"Strategic Interactions in Franchise Relationships"</i>	(Croonen, 2005)	<i>Franchising; Exploration; Exploitation; Interaction; Strategy.</i>
<i>"The Impact of Intranet Technology on Power in Franchisee/Franchisor Relationships"</i>	(Dickey e Ives, 2000)	<i>Intranets; Extranets; Franchise Organizations; Power; Organizational Impact.</i>
<i>"Franchisor-Franchisee Relationships in Quick-Service-Restaurant Systems"</i>	(Parsa, 1996)	<i>Power; Satisfaction; Performance</i>
<i>"Franchising and the franchise relationship"</i>	(Stanworth, 1991)	<i>Distribution; Enterprise, Small Business</i>
<i>"Antecedents and effects of free riding in the franchisor-franchisee relationship"</i>	(Kidwell, Nygaard e Silkoset, 2007)	<i>Free Riding; Agency Theory; Social Exchange; Franchising</i>
"O Impacto das Decisões Estratégicas no Desempenho dos Franqueados em Fast - Food: O Papel do Relacionamento Franqueador-Franqueado"	(Cohen, da Silva, 2000)	Estratégia, Performance, Relacionamento.
<i>"An Investigation of Factors Affecting the Quality of the Relationship between Franchisee and Franchisor and its Impact on Franchisee's Performance, Satisfaction, and Commitment: A Study of the Restaurant Franchise System"</i>	(Lee, 1999)	<i>Measurement; Quality of Relationship; Job Performance; Job Satisfaction</i>
<i>"The contractual design of the franchise relationship"</i>	(González, Gómez e Suárez, 2007)	Oportunismo; Contrato; Relação bilateral.
<i>"A strategic groups approach to the franchising-performance relationship"</i>	(Combs, Ketchen Jr. e Hoover, 2004)	<i>Agency theory; Strategic groups; Performance.</i>

Tab. 4 – Outros estudos presentes na literatura sobre o relacionamento franchisador – francheado

Cap 4 - METODOLOGIA E APLICAÇÃO

4.1 - Caracterização da Amostra

Existem dois tipos de amostragem: a amostragem probabilística ou aleatória e a amostragem não probabilística ou não aleatória (Maroco, 2007; Malhotra, 2007; Saunders, Lewis e Tornhill, 2003). O tipo de amostragem presente neste estudo é a amostragem não probabilística ou não aleatória, já que a probabilidade de um determinado elemento pertencer à amostra não é igual à dos restantes elementos: foram facultados pelo Clube apenas os contactos das CB que apresentavam uma maior disponibilidade para discutir o tema.

Segundo Maroco (2007) existem vários tipos de amostragens não probabilísticas, sendo que destes tipos o que mais se assemelha ao tipo de amostragem definido para o estudo das CB é a amostragem objectiva, que consiste num tipo de amostra que é constituído com um determinado objectivo em mente. O objectivo desta amostragem é o acesso rápido a subgrupos restritos, ou seja, Presidentes das CB que se mostraram mais receptivos aos objectivos deste estudo.

Malhotra (2007), Saunders, Lewis e Tornhill (2003) referem que este tipo de amostragem não probabilística se classifica como “amostra por conveniência” porque tem como objectivo obter uma amostra dos elementos convenientes. Este tipo de amostra é o menos caro e menos demorado de todas as técnicas de amostragem. Os elementos que fazem parte da amostra são acessíveis, fáceis de medir e cooperativos. Apesar destas vantagens, este tipo de amostragem tem sérias limitações. As amostras por conveniência não são representativas de nenhum tipo de população. Assim, a generalização da população a partir de amostras de conveniência não tem qualquer significado teórico. Não é recomendada a utilização em estudos descritivos, mas podem ser utilizados em estudos exploratórios. Nestes estudos, o objectivo não é inferir sobre valores da população, mas sim gerar ideias, perspectivas ou até mesmo hipóteses.

4.1.1 - Presidentes das Casas do Benfica

Participaram neste estudo 45 Presidentes das CB. Do total de 45 Presidentes, 42 (93,3%) eram do sexo masculino e 3 (6,7%) do sexo feminino (Tab.5).

Sexo	
	Frequência
Masculino	93,3%
Feminino	6,7%

Tab. 5 – Tabela de frequências referente à questão “Sexo” (J1)

As idades dos Presidentes variavam entre e mais de 70 anos ($Me=4,00$). Apenas um dos inquiridos tinha mais de 70 anos e o intervalo entre 50-59 anos foi o mais frequente (Tab.6).

Idade	
	Frequência
20-29	0,0%
30-39	17,8%
40-49	28,9%
50-59	35,6%
60-69	15,6%
Mais de 70	2,2%

Tab. 6 – Tabela de frequências referente à questão “Idade dos Presidentes” (J2)

No que respeita à escolaridade, 4 Presidentes completaram a frequência do 1º Ciclo do Ensino Básico (8,9%), 2 tinham o 2º Ciclo do Ensino Básico (4,4%), 7 tinham o 3º Ciclo do Ensino Básico (15,6%), 18 finalizaram o Ensino Secundário (40,0%), 6 o Ensino Médio (13,3%) e 8 dos Presidentes participantes concluíram o Ensino Superior (17,8%) (Tab.7).

Escolaridade	
	Frequência
1. 1º Ciclo do Ensino Básico	8,9%
2. 2º Ciclo do Ensino Básico	4,4%
3. 3º Ciclo do Ensino Básico	15,6%
4. Ensino Secundário	40,0%
5. Ensino Médio	13,3%
6. Ensino Superior	17,8%

Tab. 7 – Tabela de frequências referente à questão “Nível mais alto de escolaridade” (J3)

Quanto à condição perante o trabalho, apenas um dos participantes se encontrava no desemprego, 33 exerciam uma profissão (73,3%) e 11 estavam reformados (24,4%) (Tab.8).

Condição perante o trabalho	
	Frequência
1. Exerce uma profissão	73,3%
2. Desempregado	2,2%
3. Reformado	24,4%
4. Estudante	0,0%

Tab. 8 – Tabela de frequências referente à questão “Condição perante o trabalho” (J4)

Em termos de anos de mandato, 12 dos inquiridos foram eleitos para um mandato de 2 anos e 33 para mandatos de 3 anos ($M= 2,73$; $SD=0,447$) (Tab.9).

Anos de mandato	
	Frequência
2	26,7%
3	73,3%

Tab. 9 - Tabela de frequências referente à questão “Anos de Mandato” (J5)

Os anos de Presidência (Tab.10) de cada participante variaram entre 1 e 20 anos (M=5,31; SD=4,384).

Anos de mandato	
Média	5,31
Desvio Padrão	4,384
Mínimo	1
Máximo	20

Tab. 10 – Tabela referente à questão “Anos de Presidência” (J6)

4.1.2 - Casas do Benfica

Participaram neste estudo 45 CB com dimensões entre 20 e 450 m². A média de sócios total (pagantes e não pagantes), de cada Casa do Benfica, era de 591,58 com uma média de 343,13 sócios pagantes. A quota anual de sócio das CB entrevistadas, variou de 6 a 36€, tendo como média o valor de 16,74€ (SD=6,16) (Tab.11).

	Área total da Casa do Benfica	Número de Sócios Total	Número de Sócios Pagantes	Quota
Média	164,51	591,58	343,13	16,63
Mediana	150,00	570,00	300,00	12,50
Moda	200	600	300	12,00
Desvio Padrão	95,763	331,615	202,671	6,16
Mínimo	20	125	40	6,00
Máximo	450	1600	800	36,00

Tab. 11 – Dados descritivos referentes às questões L1, L2, L3 e L4

De acordo com as informações fornecidas pelos Presidentes das CB num dia sem jogo do SLB, durante a semana, as CB participantes no estudo tinham uma média de 36,13 clientes, podendo atingir um máximo de 150 clientes. Num dia de semana com jogo a média de clientes ascenderia a 85,27 sendo 300 o maior número de clientes reportado pelos Presidentes. Em dias de fim-de-semana, sábado ou domingo, não havendo jogo televisado, as CB apresentavam uma frequência máxima 250 clientes (M=50,67). Em dias de fim-de-semana em que houve jogo do S.L Benfica e este foi transmitido na televisão a média de clientes situou-se nos 102,71 para um máximo de 500 clientes (Tab.12).

	Número de Clientes Semana sem jogo	Número de Clientes Semana com jogo	Número de Clientes Fim-de-semana sem jogo	Número de Clientes Fim-de-semana com jogo	Ocupação Máxima
Média	36,13	85,27	50,67	102,71	72,11
Mediana	30,00	70,00	40,00	80,00	55,00
Moda	30	50	30	50	50
Desvio Padrão	32,018	67,681	44,653	85,349	52,068
Mínimo	0	0	0	0	0
Máximo	150	300	250	500	250

Tab. 12 – Dados descritivos referentes às questões L5 e L6

No que diz respeito à estrutura arquitectónica das 45 CB, apesar de 82,2% não terem restaurante, 73,3% não terem zona de internet e 57,8% não terem sala de troféus, 97,8% tinham escritório, 93,3% sala de TV, 88,9% bar, 82,2% sala de jogos, 64,4% sala de convívio, 57,8% loja e 55,6% esplanada (Tab.13).

	Restaurante	Loja	Escritório	Sala de Jogos	Sala TV	Zona Internet	Sala de Convívio	Bar	Esplanada	Sala Troféus
Não Tem	82,2%	42,2%	2,2%	17,8%	6,7%	73,3%	35,6%	11,1%	44,4%	57,8%
Tem	17,8%	57,8%	97,8%	82,2%	93,3%	26,7%	64,4%	88,9%	55,6%	42,2%

Tab. 13 – Dados descritivos referentes à questão L7

Quanto ao modo de exploração do Bar e/ou Restaurante das CB, como se pode observar na Tabela 14, na maioria das CB inquiridas era explorado directamente pela Casa do Benfica ($Mo=1$). Apenas 3 das 45 CB não tinham nem Bar nem Restaurante.

Modo de Exploração	
	Frequência
1. Explorado directamente pela Casa	54,8%
2. Explorado por terceiros	45,2%

Tab. 14 – Tabela de frequências referente à questão “Modo de Exploração do Bar/Restaurante” (L8)

Relativamente à frequência dos serviços prestados pelas CB: 82,2% prestavam o Serviço de Restauração “Todos ou quase todos os dias” ($Mo=1$); quanto à bilhética: 31,1% vendia bilhetes “todos ou quase todos os dias” mas 46% nunca prestava este serviço, já na “venda de merchandising” a resposta mais frequente foi “uma ou duas vezes por semana” (26,7%); 68,9% vendiam o Kit de Sócio pelo menos uma vez por mês e a grande maioria (66,7%) prestava o serviço de “jogos” todos ou quase todos os dias, a venda de lugares cativos nunca foi feita por 66,7% das CB entrevistadas, a comercialização do serviço de internet e a prospecção de talentos também não faziam parte dos serviços prestados pela grande maioria dos inquiridos (Tab.15).

Frequência da prestação dos serviços					
	TODOS OU QUASE TODOS OS DIAS	UMA OU DUAS VEZES POR SEMANA	UMA OU DUAS VEZES POR MÊS	UMA OU DUAS VEZES POR ANO	NUNCA
1. Restauração	82,2%	8,9%	0,0%	2,2%	6,7%
2. Venda de bilhetes	31,1%	17,8%	4,4%	0,0%	46,7%
3. Venda de merchandising SLB	15,6%	24,4%	26,7%	11,1%	22,2%
4. Venda de Kit Sócio SLB	0,0%	15,6%	53,3%	20,0%	11,1%
5. Jogos (ex: Bilhar, setas, matraquilhos, etc.)	66,7%	20,0%	2,2%	0,0%	11,1%
6. Serviço de Internet	24,4%	4,4%	0,0%	0,0%	71,1%
7. Venda de Lugares Cativos	0,0%	0,0%	4,4%	28,9%	66,7%
8. Prospecção de talentos para equipas de formação	2,2%	6,7%	4,4%	17,8%	68,9%

Tab. 15- Tabela referente à questão “Frequência da prestação de serviços” (L9)

Quanto ao local em que se encontravam as CB, 55,6% estavam presentes em vilas, 44,4% em cidades e nenhuma numa aldeia (Tab.16).

Local	
	Frequência
1. Aldeia	0,0%
2. Vila	44,4%
3. Cidade	55,6%

Tab. 16 – Tabela de frequências referente à questão “Local” (L11)

Como indica a Figura 10, as CB participantes pertenciam a 12 regiões do País. A Beira Baixa (16%) e as regiões do Ribatejo, Estremadura, Beira Litoral e Minho (13%), corresponderam aos primeiros e segundos valores de frequência mais elevados.

Fig. 10 – Gráfico representativo das frequências referentes à questão “Região das Casas do Benfica” (L12)

Em relação ao número de empregados existentes nas CB, 60% não tinha empregados, 15,6% tinham um empregado e 15,6% tinham dois empregados (Tab.17).

Número de Empregados	
	Frequência
0	60,0%
1	15,6%
2	15,6%
3	4,4%
4	4,4%

Tab. 17 – Tabela de frequências referente à questão “Número de empregados” (L13)

No que respeita aos recursos materiais presentes nas CB, 95,6% tinham computador, 82,2% Internet, 77,8% telefone fixo, 95,6% televisão por cabo e Benfica TV (Tab.18).

Recursos materiais		
	SIM	NAO
1.Computador	95,6%	4,4%
2. Internet	82,2%	17,8%
3. Telefone Fixo	77,8%	22,2%
4. Televisão por cabo	95,6%	4,4%
5. Benfica TV	95,6%	4,4%

Tab. 18 – Tabela de frequências referente à questão “Recursos materiais” (L14)

Relativamente ao número de computadores existentes (Tab. 19), 46,6% tinham no máximo um computador, 42,2% tinham dois e 11,1% três computadores.

Número de computadores	
	Frequência
0	4,4%
1	42,2%
2	42,2%
3	11,1%

Tab. 19 – Tabela de frequências referente à questão “Número de computadores” (L15)

4.2 - Instrumento

O questionário utilizado neste estudo está dividido em 11 partes: “Uniformização das CB”, “Meios de Comunicação”, “Tecnologia”, “Comunicação entre SLB-CB”, “Comunicação entre CB-SLB”, “Formação”, “Controlo”, “Ética”, “Relacionamento”, “Caracterização das CB” e “Caracterização dos Presidentes” (vd. Anexo B).

De modo a reduzir a possibilidade de fadiga dos inquiridos, colocaram-se as questões de resposta mais fácil, como a caracterização das CB e dos Presidentes, no final do questionário.

Numa escala com um número ímpar de categorias, o ponto central é considerado como neutro. A presença de uma categoria neutra pode ter uma influência significativa nas respostas. Se a resposta neutra faz parte das respostas expectáveis, então deve utilizar-se uma escala ímpar. Se, por outro lado, o investigador pretender forçar a resposta, ou se considerar que a resposta neutra não é expectável, deve utilizar uma escala com um número par de categorias (Malhotra, 2007; Pereira, 2008). Utilizaram-se ao longo do questionário escalas pares, nas questões em que o investigador pretendia forçar a resposta ou considerava que a resposta neutra não era expectável.

Dado o contexto exploratório deste estudo e a originalidade do modelo, tomou-se a decisão de não utilizar escalas definidas na literatura.

Foram definidas diferentes escalas para cada objectivo, como pode ser observado na tabela que se segue (Tab.20). De realçar o facto de as questões G2, G3, L5, L8, L9 e L10 (vd. Anexo B) estarem presentes no questionário a pedido do SLB.

Objectivo	Características	Classificação	Questões
Opinião	Escala de 4 pontos em que "1=Concordo Inteiraemente" e "4=Discordo Inteiraemente"	Escala ordinal	A1, A2, C1, G1, I2
Interesse	Escala de 4 pontos em que "1=Totalmente Interessado" e "4=Nada Interessado"	Escala ordinal	A3
Disponibilidade	Escala de 4 pontos em que "1=Totalmente Disponível" e "4=Nada Disponível"	Escala ordinal	A4
Frequência	Escala de 5 pontos em que "1=Todos ou quase todos os dias" e "5=Nunca"	Escala ordinal	B1, B2, C2, L9
Periodicidade	Escala de 4 pontos em que "1= Todos ou quase todos os dias" e "4=Nunca"	Escala ordinal	D1, E3
Utilização	Escala de 4 pontos em que "1=Sempre" e "4="Nunca"	Escala ordinal	D2, E1
Solução ideal de Comunicação	Escala de 6 itens	Escala nominal	D4, E4
Encontros das CB	Escala de 2 itens	Escala nominal	E5
Relevância	Escala de 5 pontos em que "1=Muito Relevante" e "5=Nada Relevante"	Escala ordinal	E6
Classificação	Escala de 5 pontos em que "1=Muito Bom" e "5=Muito Mau"	Escala ordinal	E7, I1
Necessidade	Escala de 4 pontos em que "1=Muito Necessário" e "4=Nada Necessário"	Escala ordinal	F1
Sim/Não	Escala de 2 itens	Escala nominal, Dicotómica	H1, L7, L14
Modo de Exploração	Escala de 2 itens	Escala nominal	L8
Local	Escala de 3 itens	Escala nominal	L11
Região	Escala de 13 itens	Escala nominal	L13
Sexo	Escala de 2 itens	Escala nominal, Dicotómica	J1
Idade	Escala de 6 itens	Escala ordinal	J2
Escolaridade	Escala de 6 itens	Escala ordinal	J3
Condição	Escala de 5 itens	Escala ordinal	J4
Quantitativa	-	Escala quantitativa de razão	D5, G2, G3, L1, L2, L3, L4, L5, L6, L13, L15, J5, J6
Questão Aberta	-	-	D3, E2, L10

Tab. 20 - Escalas presentes no Instrumento

4.3 - Procedimento

Um estudo exploratório, como o seu nome indica, tem como objectivo explorar ou analisar um problema em busca de uma perspectiva ou compreensão. Os estudos exploratórios são caracterizados pela flexibilidade e versatilidade no que respeita aos métodos utilizados. Raramente envolvem questionários estruturados, amostras de grandes dimensões e amostras aleatórias (Malhotra, 2007; Saunders et al., 2003).

Neste estudo foi utilizada uma combinação de métodos: entrevistas exploratórias em profundidade e elaboração e administração do instrumento. Saunders, Lewis e Tornhill (2003) afirmam ser benéfica esta abordagem para o resultado final do estudo. Os autores referem que existem duas vantagens na utilização de *multi-methods*. Primeiro, diferentes métodos podem ser utilizados para diferentes propósitos num estudo. Poder-se-ão empregar, por exemplo, entrevistas de forma a compreender as questões chave antes de desenhar o questionário, o que dará ao investigador confiança de que está a tratar os pontos importantes. A segunda vantagem desta combinação de métodos é a possibilidade de triangulação de dados, garantindo que a informação que o investigador pensa que os dados recolhidos indicam é realmente o que significam.

Tendo em perspectiva a recolha de uma base de informação que permitisse, em conjunto com a revisão da literatura, a elaboração de um instrumento mais estruturado e completo, a fase inicial do trabalho de campo consistiu na condução de entrevistas em profundidade com franchisadores reconhecidos nos seus sectores de mercado.

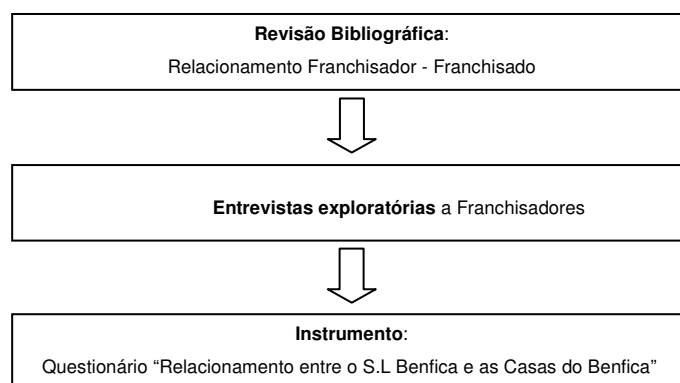


Fig. 11 – Combinação de métodos que originaram o Instrumento de Estudo

4.3.1 - Entrevistas exploratórias em profundidade

Como se pode observar na Figura 11, da análise das informações recolhidas ao longo da investigação e após esta fase, das entrevistas em profundidade aos franchisadores, resultou o questionário a aplicar aos Presidentes das CB.

Segundo Churchill (1995), a fase de estudo exploratório aumenta a familiarização do investigador com o problema e ajuda a clarificar conceitos. As entrevistas com os franchisadores foram semi-estruturadas, originando sobretudo informações qualitativas, permitindo assim a contextualização dos dados recolhidos na revisão da literatura.

Foram feitas um total de 3 entrevistas com franchisadores a actuar no mercado nacional. Os entrevistados eram os directores dos departamentos comerciais dos franchisadores.

As entrevistas cobriam temas como os tipos de tecnologias de informação utilizados, tanto na gestão do negócio, como no relacionamento; a formação dos franchisados; os tipos de comunicação mais utilizados; as formas de controlo dos franchisados; os valores éticos e a existência do código de conduta; exemplos de situações de conflito e a sua resolução; métodos de avaliação ou medição do relacionamento em prática.

4.3.1.1 - Observações dos dados recolhidos nas entrevistas em profundidade

O principal veículo de comunicação entre os franchisadores inquiridos e os seus franchisados é a Intranet, tendo como alternativas a utilização do e-mail, ou contacto telefónico para situações urgentes.

Os participantes nas entrevistas referiram como áreas de importância na Intranet do franchising, áreas como: fornecedores; publicações; notícias do franchising; contactos do franchisador; contactos dos franchisados; contactos de serviços com acordo do franchisador; ética e códigos deontológicos; gestão de stock; acesso a análises do negócio; perguntas frequentes (FAQ); actualização de contactos e dados do franchisado.

Apesar de a Intranet ser vista pelos franchisadores como uma mais-valia, segundo os entrevistados, a utilização desta aplicação por parte dos franchisados era muito reduzida.

Em relação à formação, os 3 franchisadores que foram consultados investiam de forma contínua na formação, tanto dos franchisados como dos empregados dos franchisados.

Em termos de comunicação por parte dos franchisados, apenas surgiam contactos quando existiam problemas, sendo raras as sugestões de melhoria.

No que respeita ao controlo, eram feitas visitas periódicas, agendadas, pelos franchisadores aos franchisados. Apesar dos primeiros as conotarem como um importante acompanhamento operacional, os segundos interpretavam-nas como controlo. Ainda em termos de controlo, os franchisadores consultados recorriam ao cliente mistério.

Quanto ao conflito, segundo um dos franchisadores, os franchisados após cerca de 6 meses do início da sua actividade começavam a sentir necessidade de independência, não olhando os franchisados para o franchising como uma corporação, mas sim como uma forma de retirar o seu lucro gerindo apenas o seu ponto de venda. O franchisador referiu ainda que este facto poderia estar relacionado com uma questão cultural.

Em relação ao relacionamento, nenhum dos franchisadores tinha acesso a ferramentas de medição ou avaliação do seu relacionamento com os franchisados, apesar de considerarem que seria extremamente útil, tanto mais útil quanto maior fosse a cadeia de franchising. O acompanhamento do relacionamento era feito no contacto diário com os franchisadores.

4.3.2 - Questionário

Após a primeira fase, entrevistas exploratórias em profundidade, o trabalho de campo passou então pela construção de um estudo quantitativo que permitisse avaliar e compreender o relacionamento entre o SLB e as CB. Este estudo quantitativo consistiu num questionário que seria apresentado a uma amostra das CB (vd. Anexo B).

4.3.2.1 - Definição do processo de administração do questionário

Qualquer forma de aplicação do questionário descrita anteriormente, a ser escolhida, deveria ter o SLB como origem, aumentando assim a taxa de resposta ao inquérito. Solicitou-se assim uma reunião com os dirigentes do SLB.

4.3.2.1.1 - Reunião com o SLB

O questionário foi apresentado à Direcção do Departamento Comercial e de Marketing do SLB, sendo aprovado com alterações em variáveis específicas que se devem fundamentalmente a questões políticas dentro da organização e do próprio relacionamento com as CB. O acordo conseguido teve por base que os questionários fossem administrados por via telefónica a 51 CB escolhidas previamente pelo SLB.

Tendo em conta razões políticas que se prendem com as eleições para a Direcção do Clube bem como pela incerteza, na altura, do futuro do Projecto de Uniformização das CB, o Clube preferiu que o método de aplicação do questionário fosse por via telefónica, em detrimento da hipótese de envio por RSF com prévio envio de Carta de Apresentação do Estudo. Foram escolhidas 51 CB para o estudo, não só pela referida incerteza do futuro do Projecto de Uniformização das CB, como por serem CB mais próximas do Clube, com uma maior abertura e confiança para a participação no estudo em causa.

Quanto às condições necessárias para a administração dos questionários foi cedida ao entrevistador pelo Departamento Comercial e de Marketing uma secretária, telefone, fotocopiadora e acesso à base de dados geral das CB.

4.3.2.1.2 - Processo de Contacto com os Presidentes das CB

O processo de contacto com os Presidentes seleccionados consistia, em primeiro lugar, num contacto para a própria Casa. Não sendo possível o contacto através da Casa, o contacto seria feito para o próprio Presidente.

A intenção do primeiro contacto era identificação do entrevistador junto do Presidente da Casa do Benfica, colocando-o a par do estudo e da sua duração, passando então à marcação de uma data para a administração do questionário.

4.3.2.2 - Pré-Teste

Antes de utilizar o questionário para recolher os dados, deve ser aplicado o pré teste. O propósito de um pré teste é refinar o questionário para que os inquiridos não tenham dificuldades em responder às questões e não existam problemas na recolha dos dados. O número de participantes no pré teste depende dos objectivos do estudo, dimensão do Projecto de investigação, tempo, dinheiro, recursos disponíveis e da qualidade do desenho do questionário inicial (Saunders et al., 2003).

Realizou-se então um pré-teste com o objectivo de detectar erros e refinar o instrumento. Foram aplicados 3 questionários numa fase inicial de pré-teste resultando algumas alterações. Após as alterações foram aplicados novamente 3 questionários, ficando comprovada a adequabilidade do questionário. Foram aplicados 6 questionários nesta fase de pré teste, dado que apenas podia ser administrado o instrumento a um total de 51 CB escolhidas pelo SLB.

4.3.2.3 - Administração do Questionário

Após o desenho, pré teste e a definição da amostra a estudar, o questionário pode então ser utilizado para recolher os dados. Esta fase final é denominada “administração do questionário” (Saunders et al., 2003)

Os Presidentes participantes responderam a entrevistas com uma duração média de 30 minutos. A duração de cada entrevista dependeu da abertura, compreensão e até da capacidade de comunicação de cada entrevistado. Foram administrados 45 questionários ao longo de 12 dias divididos entre manhãs e/ou tardes conforme as marcações que foram sendo definidas previamente.

Cap 5 - ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS

Após a administração do questionário a uma amostra tida como das CB, os dados referentes ao mesmo foram analisados com o suporte do software de análise de dados SPSS (*Statistical Package for the Social Science*).

5.1 - Análise Descritiva

Esta análise consiste na primeira etapa da avaliação dos dados recolhidos, correspondendo a uma análise univariável exploratória e descritiva das variáveis. Deste modo, neste primeiro passo, foram calculadas as frequências descritivas, em percentagem, referentes às diferentes variáveis do relacionamento presentes no Instrumento. Este primeiro passo possibilitou um incremento da sensibilidade da análise, sendo a base para uma avaliação mais aprofundada.

Neste estudo exploratório, que tem por base o relacionamento entre franchisador e francheado, mas cujo tema está associado ao Projecto de Uniformização das CB, seria importante iniciar, tanto o questionário como a própria análise, pelas questões associadas ao Projecto. Estas questões demonstram o interesse dos inquiridos no Projecto e conseqüentemente na investigação, transmitindo ao SLB, principal interessado nos resultados, informações que de outra forma não poderia obter, dado o anonimato dos Presidentes e a situação de sigilo em que ainda se encontra o Projecto.

Como se pode verificar na Tabela 21, a grande maioria dos inquiridos concorda inteiramente com o Projecto de Uniformização.

A1. Qual a sua opinião sobre o Projecto de Uniformização das CB?				
	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
	71,1%	26,7%	2,2%	0,0%

Tab. 21 – Frequências referentes à questão A1.

Da observação dos dados da tabela que se segue (Tab.22), poder-se-ia dizer que, para os inquiridos, as CB devem ser acima de tudo espaços de actividade social, espaços com acesso a informação do SLB e espaços para assistir aos jogos do Clube na TV. Em relação à venda de produtos de restauração, a maioria dos participantes (55,6%) apenas concorda que este seja um objectivo das CB, não estando de acordo 11,1%.

A2. Até que ponto concorda ou discorda das seguintes afirmações, respeitantes ao objectivo das CB: As CB devem ser...				
	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
1.Espaços de actividade social	71,1%	28,9%	0,0%	0,0%
2.Espaços de actividade cultural	62,2%	35,6%	2,2%	0,0%
3.Espaços de actividade deSportiva	55,6%	40,0%	4,4%	0,0%
4.Espaços com acesso a informação do S. L. Benfica	73,3%	22,2%	4,4%	0,0%
5.Espaços com acesso a serviços do SLB	68,9%	28,9%	2,2%	0,0%
6.Espaços comerciais para venda de produtos de restauração	33,3%	55,6%	8,9%	2,2%
7.Espaços para assistir aos jogos do SLB na TV	80,0%	20,0%	0,0%	0,0%
8. Espaços de venda de merchandising do SLB	62,0%	35,6%	2,2%	0,0%
9. Outro. Qual?	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Tab. 22 - Frequências referentes à questão A2.

Relativamente ao interesse dos participantes pelo Projecto de Uniformização (Tab.23), nenhum se mostrou “Pouco Interessado” ou “Nada Interessado”, dado que 62,2% estavam

completamente interessados no tema. Sobre o financiamento do Projecto de Uniformização por Parceiros, o interesse não é tão elevado como no tema anterior, embora 53,3% se demonstrem “Totalmente Interessados”. No entanto 6,6% estavam pouco ou nada interessados.

A3. Como Presidente de uma Casa do Benfica de que forma está interessado nos seguintes temas?				
	TOTALMENTE INTERESSADO	INTERESSADO	POUCO INTERESSADO	NADA INTERESSADO
1. Projecto de Uniformização das CB	62,2%	37,8%	0,0%	0,0%
2. Financiamento do Projecto de Uniformização das CB por Parceiros	53,3%	40,0%	4,4%	2,2%

Tab. 23- Frequências referentes à questão A3.

Em termos de disponibilidade para investimento (Tab. 24), 82,2% dos entrevistados encontrava-se disponível ou totalmente disponível. Mais especificamente, 44,4% já se encontravam totalmente disponíveis a investir no momento do estudo e 37,8% apenas estavam disponíveis.

A4. Qual é o grau de disponibilidade da sua Casa do Benfica para investir no Projecto de Uniformização das CB?				
	TOTALMENTE DISPONÍVEL	DISPONÍVEL	POUCO DISPONÍVEL	NADA DISPONÍVEL
	44,4%	37,8%	8,9%	8,9%

Tab. 24- Frequências referentes à questão A4.

De forma a conhecer os hábitos de comunicação das CB perguntou-se aos Presidentes qual a frequência com que, na sua gestão diária da Casa, utilizavam diversos meios de comunicação. Da observação da Tabela 25 destaca-se a grande diferença existente entre a utilização diária, ou quase diária, do telefone fixo (42,2%) em relação à utilização do telefone móvel (91,1%). De destacar também que 2 dos Presidentes inquiridos nunca utilizaram o telemóvel, correspondendo este valor a 4,4% dos Presidentes. Quanto à utilização do computador, 97,8% dos participantes utiliza o computador pelo menos uma ou duas vezes por semana; apenas um dos Presidentes nunca utiliza o computador. Em termos de aplicações, os resultados para a utilização da Internet e e-mail são semelhantes, apenas 4,4% dos entrevistados nunca utiliza estas aplicações. Embora 84,4% Presidentes acedessem à Internet todos ou quase todos os dias, com essa periodicidade apenas 48,9% visitavam o site do Clube. Apesar disso 89,9% dos Presidentes inquiridos visitavam o site pelo menos uma ou duas vezes por semana.

B1. Na sua gestão diária da Casa com que frequência:					
	TODOS OU QUASE TODOS OS DIAS	UMA OU DUAS VEZES POR SEMANA	UMA OU DUAS VEZES POR MÊS	UMA OU DUAS VEZES POR ANO	NUNCA
1. Utiliza o telefone fixo	42,2%	22,2%	6,7%	2,2%	0,0%
2. Utiliza o telemóvel	91,1%	4,4%	0,0%	0,0%	4,4%
3. Envia SMS (mensagens escritas)	31,1%	35,6%	11,1%	2,2%	20,0%
4. Utiliza o computador	80,0%	17,8%	0,0%	0,0%	2,2%
5. Utiliza a Internet	84,4%	8,9%	2,2%	0,0%	4,4%
6. Utiliza o e-mail	82,2%	11,1%	2,2%	0,0%	4,4%
7. Consulta o site www.slbenfica.pt	48,9%	40,0%	4,4%	0,0%	6,7%

Tab. 25- Frequências referentes à questão B1.

Sabendo que, do total de Presidentes participantes no estudo 96,6% utilizam a Internet na gestão diária da Casa, seria pertinente compreender qual o fim para o qual acedem a esta aplicação,. A grande maioria (76,7%) acede à Internet todos ou quase todos os dias para trabalho relacionado com a Casa do Benfica e os restantes acedem no mínimo uma a duas vezes por semana para o mesmo fim (Tab.26). De assinalar o facto de 86% e 93% dos entrevistados consultarem pelo menos uma vez por semana notícias em geral e de desporto respectivamente. Um dos fins utilizado pelos

Presidentes inquiridos é o entretenimento (jogos, aplicações lúdicas, etc.), apesar de ser maioritária a frequência (72,1%) de Presidentes que nunca utilizava a Internet para este fim.

B2. Com que frequência utiliza a Internet para os seguintes fins?					
	TODOS OU QUASE TODOS OS DIAS	UMA OU DUAS VEZES POR SEMANA	UMA OU DUAS VEZES POR MÊS	UMA OU DUAS VEZES POR ANO	NUNCA
1. Notícias em geral	67,4%	18,6%	4,7%	2,3%	7,0%
2. Notícias de DeSporto	67,4%	25,6%	2,3%	0,0%	4,7%
3. Entretenimento (jogos, etc.)	7,0%	9,3%	2,3%	9,3%	72,1%
4. Trabalho relacionado com a sua actividade profissional (não relacionada com a Casa do Benfica)	65,1%	4,7%	0,0%	4,7%	25,6%
5. Trabalho relacionado com a Casa do Benfica	76,7%	23,3%	0,0%	0,0%	0,0%

Tab. 26 - Frequências referentes à questão B2.

De modo a compreender até que ponto os principais interessados no Projecto de Uniformização vêem a inclusão de aplicações tecnológicas como uma mais-valia na sua actividade, colocaram-se duas questões aos Presidentes, averiguando a sua opinião relativamente à existência de uma Intranet para as CB e à frequência com que estariam dispostos a utilizá-la se fosse implementada (Tabela 27 e 28). Esta aplicação podia ter potencialidades como um fórum de discussão de ideias entre Presidentes das CB, notícias das CB, eventos, informações sobre fornecedores das CB, histórico, financeiro da sua Casa (disponível apenas para consulta da própria Casa), *ranking* comparativo entre CB (apenas com dados não confidenciais), gestão do *stock* da sua Casa, código de conduta (ética), entre outros.

Assim, a totalidade dos participantes (100%) concordava com a existência de uma Intranet para as CB, dividindo-se entre “concordo inteiramente” (69,8%) e “concordo” (30,2%). A grande maioria dos entrevistados (60,5%) demonstrava-se disposta a utilizar a Intranet todos ou quase todos os dias e 37,5% dos participantes estariam dispostos a utilizar uma ou duas vezes por semana. Não responderam a estas duas questões os 2 Presidentes que nunca tinham utilizado a Internet.

C1. A Intranet é uma área pessoal que poderia ser actualizada regularmente, incluída no site www.slBenfica.pt, exclusivamente destinada às CB e aos seus Presidentes. Qual a sua opinião sobre a existência de uma Intranet para as CB? (Exemplos de potencialidades: fórum de discussão de ideias entre Presidentes das CB, notícias das CB, eventos, informações sobre fornecedores das CB, histórico financeiro da sua Casa (disponível apenas para consulta da própria Casa), <i>ranking</i> comparativo entre CB (apenas com dados não confidenciais), gestão do <i>stock</i> da sua Casa, código de conduta (ética), etc.)				
	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
	69,8%	30,2%	0,0%	0,0%

Tab. 27- Frequências referentes à questão C1.

C2. Com que frequência estaria disposto a utilizar a Intranet?					
	TODOS OU QUASE TODOS OS DIAS	UMA OU DUAS VEZES POR SEMANA	UMA OU DUAS VEZES POR MÊS	UMA OU DUAS VEZES POR ANO	NUNCA
	60,5%	37,2%	2,3%	0,0%	0,0%

Tab. 28 - Frequências referentes à questão C2.

Quanto à periodicidade do contacto entre o Departamento e as CB, da observação da Tabela 29, pode sublinhar-se que 51,1% dos entrevistados afirmavam que o Departamento os contactava uma ou duas vezes por semana e 6,6% alegavam que eram contactados uma ou duas vezes por ano ou nunca.

D1. Quanto aos contactos entre o Departamento das CB e a sua Casa do Benfica, qual a periodicidade com que o SLB ou alguém ligado ao Clube contacta com a sua Casa?				
	UMA OU DUAS VEZES POR SEMANA	UMA OU DUAS VEZES POR MÊS	UMA OU DUAS VEZES POR ANO	NUNCA
	51,1%	42,2%	2,2%	4,4%

Tab. 29- Frequências referentes à questão D1.

Pelo que é dado a perceber pela análise da Tabela que se segue (Tab.30), as vias preferenciais para o Departamento das CB contactar as CB são o contacto para o e-mail e para o telemóvel, respectivamente 68,9% e 60% de respostas “sempre”, realça-se ainda que existe contacto frequente pelo telefone fixo, mas com um grupo restrito de Presidentes (13,3%). A grande maioria dos inquiridos nunca era contactada pelo Departamento por telefone fixo (62,2%), carta (60,0%), SMS (66,7%) e por presença física de algum elemento representativo do Departamento.

D2. Qual é a via que o Departamento das CB utiliza para contactar a sua Casa?				
	SEMPRE	MUITAS VEZES	ÀS VEZES	NUNCA
1. Contacto telefónico para o telefone fixo	13,3%	6,7%	17,8%	62,2%
2. Contacto telefónico para o telemóvel	60%	15,6%	20,0%	4,4%
3. Carta	0,0%	2,2%	37,8%	60,0%
4. E-mail	68,9%	13,3%	13,3%	4,4%
5. SMS (mensagem escrita)	0,0%	4,4%	28,9%	66,7%
6. Presença física	0,0%	2,2%	26,7%	71,1%
7. Outro. Qual?	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Tab. 30- Frequências referentes à questão D2.

As opiniões quanto à solução ideal para o Departamento das CB contactarem as CB dividiram-se entre o contacto por e-mail (57,8%) e o contacto telefónico por telemóvel (40,0%). Um Presidente (2,2%) assinalou a presença física como a melhor solução para o contacto (Tab.31).

D4. Na sua opinião qual seria a solução ideal para o Departamento das CB contactar as CB?						
	CONTACTO TELEFÓNICO POR TELEFONE FIXO	CONTACTO TELEFÓNICO POR TELEMÓVEL	CARTA	E-MAIL	PRESEÇA FÍSICA	OUTRO?
	0,0	40,0	0,0	57,8	2,2%	0

Tab. 31- Frequências referentes à questão D4.

Dado que foram colocadas questões sobre o contacto entre o Departamento e as CB, seria também pertinente analisar o contacto que é feito no sentido inverso. Os Presidentes dividiram-se entre três vias de contacto, sendo o contacto para o telemóvel o meio preferencial, seguido do contacto para o e-mail e telefone fixo respectivamente com frequências de 77,8%, 46,7% e 20,0% na resposta “sempre”. O contacto é feito muitas vezes por presença física (17,8%), reuniões com os dirigentes no estádio e para o e-mail (17,8%). O contacto por carta é feito nunca ou quase nunca (Tab. 32).

E1. Qual a via utilizada pela sua Casa para contactar o Departamento das CB?				
	SEMPRE	MUITAS VEZES	AS VEZES	NUNCA
1. Contacto telefónico para o telefone fixo	20,0%	0,0%	26,7%	53,3%
2. Contacto telefónico para o telemóvel	77,8%	6,7%	11,1%	4,4%
3. Carta	0,0%	0,0%	8,9%	91,1%
4. E-mail	46,7%	17,8%	24,4%	11,1%
5. SMS (<i>mensagem escrita</i>)	2,2%	0,0%	22,2%	75,6%
6. Presença física (<i>Reunião com os dirigentes no Estádio</i>)	0,0%	17,8%	48,9%	33,3%
7. Outro. Qual?	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Tab. 32- Frequências referentes à questão E1.

Em termos de periodicidade do contacto entre as CB e o Departamento, 37,8% dos entrevistados contactam uma ou duas vezes por semana (Tab. 33), enquanto que os restantes contactam o Departamento pelo menos uma vez mês.

E3. Qual a periodicidade com que a sua Casa contacta o Departamento das CB?				
	UMA OU DUAS VEZES POR SEMANA	UMA OU DUAS VEZES POR MÊS	UMA OU DUAS VEZES POR ANO	NUNCA
	37,8%	62,2%	0,0%	0,0%

Tab. 33- Frequências referentes à questão E3.

Na óptica dos participantes deste estudo, a solução ideal para as CB contactarem o Departamento reparte-se de forma igual entre o contacto por telemóvel e por e-mail, ambos com frequências de resposta de 46%, existindo 2 Presidentes que preferem o contacto telefónico por telefone fixo e ainda um participante que escolheu a opção “presença física” (Tab.34).

E4. Na sua opinião, qual seria a solução ideal para a sua Casa contactar com o Departamento das CB?						
	CONTACTO TELEFÓNICO POR TELEFONE FIXO	CONTACTO TELEFÓNICO POR TELEMÓVEL	CARTA	E-MAIL	PRESENÇA FÍSICA	OUTRO?
	4,4%	46,7%	0,0%	46,7%	2,2%	0,0%

Tab. 34- Frequências referentes à questão E4.

Quanto à comunicação entre o Clube e as CB, averiguou-se em quais dos encontros/congressos das CB estiveram presentes ou representadas as CB que participaram no estudo e qual o grau de relevância dos referidos eventos. Como se pode observar na Tabela 35, dos elementos que participaram no estudo, 64,4% estiveram representados no “II Congresso das CB, Filiais e Delegações do SLB promovido pela Casa do Benfica na Ilha Terceira” e 93,3% estiveram presentes nas reuniões regionais das CB.

Quanto à relevância destes eventos (Tab.36), a maioria (51,7%) considerou o Congresso das CB muito relevante, uma percentagem reduzida (6,9%) considerou não ter opinião formada sobre a relevância do mesmo. As reuniões regionais foram consideradas como “muito relevantes” por 38,1% dos inquiridos. Apenas responderam a esta questão (E6) os participantes que estiveram presentes nos encontros.

E5. Em qual/quais destes encontros das CB esteve representada a sua Casa?		
	SIM	NÃO
1. II Congresso das CB, Filiais e Delegações do SLB promovido pela Casa do Benfica na Ilha Terceira	64,4%	35,6%
2. Reuniões regionais das CB	93,3%	6,7%

Tab. 35- Frequências referentes à questão E5.

E6. Qual o grau de relevância dos temas debatidos nos seguintes encontros?					
	MUITO RELEVANTES	RELEVANTES	SEM OPINIÃO FORMADA	POUCO RELEVANTES	NADA RELEVANTES
1. II Congresso das CB, Filiais e Delegações do SLB promovido pela Casa do Benfica na Ilha Terceira.	51,7%	41,4%	6,9%	0,0%	0,0%
2. Reuniões regionais das CB	38,1%	47,6%	9,5%	4,8%	0,0%

Tab. 36- Frequências referentes à questão E6.

Os Presidentes entrevistados foram ainda solicitados a avaliar a comunicação com o Departamento das CB (Tab.37). Nenhum dos participantes escolheu as classificações de comunicação “má” e “muito má”, recaindo a maioria das respostas nas opções “muito boa” e “boa” correspondendo a frequências de resposta de 28,9% e 55,6% respectivamente.

E7. Como classifica a sua comunicação com o Departamento das CB?					
	MUITO BOA	BOA	NEM BOA, NEM MÁ	MA	MUITO MA
	28,9%	55,6%	15,6%	0,0%	0,0%

Tab. 37- Frequências referentes à questão E7.

No que respeita à formação, questionaram-se os participantes sobre a necessidade de receber formação em áreas como informática, atendimento ao público, vendas e/ou gestão (Tab.38). A maioria dos entrevistados considerou necessária a formação em técnicas de informática (57,8%), em técnicas de atendimento ao público (51,1%) e em técnicas de vendas (51,1%). A formação em técnicas de venda, foi assinalada por 20,0% dos Presidentes como “muito necessária” e por 37,8% como “necessária”. Cerca de 33,3% dos entrevistados assinalou como “nada necessária” a formação em atendimento ao público.

F1. No seu caso pessoal, em que medida sente necessidade de receber formação em cada uma das seguintes áreas?				
	MUITO NECESSÁRIO	NECESSÁRIO	POUCO NECESSÁRIO	NADA NECESSÁRIO
1. Técnicas de informática (Computadores/Internet)	11,1%	57,8%	17,8%	13,3%
2. Técnicas de atendimento ao público	4,4%	51,1%	11,1%	33,3%
3. Técnicas de vendas	6,7%	51,1%	15,6%	26,7%
4. Técnicas de gestão	20,0%	37,8%	17,8%	24,4%
5. Outra. Qual?	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Tab. 38- Frequências referentes à questão F1.

No que diz respeito ao controlo, a grande maioria dos participantes (64,4%) concorda inteiramente com a aplicação de visitas periódicas agendadas como forma de avaliação de desempenho das CB (Tab.39). As opções que reúnem uma maior discordância, “discordo” ou “discordo inteiramente”, correspondem ao “cliente mistério” e ao “anúncio do contacto do Departamento das CB nos jornais”, com frequências totais de resposta de 26,7% e de 24,5% respectivamente.

G1. Qual o seu grau de concordância sobre a aplicação das seguintes formas de avaliação de desempenho às CB?				
	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
1. Cliente mistério	24,4%	48,9%	8,9%	17,8%
2. Visitas periódicas agendadas às CB	64,4%	33,3%	2,2%	0,0%
3. Visitas surpresa às CB	46,7%	42,2%	8,9%	2,2%
4. Ter o contacto do Departamento das CB exposto em locais de fácil visibilidade	35,6%	53,3%	6,7%	4,4%
5. Anunciar o contacto do Departamento das CB nos jornais	24,4%	51,1%	15,6%	8,9%
6. Análise das vendas das CB	33,3%	48,9%	13,3%	4,4%
7. Outra. Qual?	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Tab. 39- Frequências referentes à questão G1.

Questionaram-se os participantes sobre o Código Deontológico das CB, com o intuito de compreender quais os deveres que gostariam de ver incluídos no mesmo, nomeadamente a inclusão de 7 pontos (deveres) no Código (vd. Tab.40). Os pontos 2, 3 e 4 geraram maior discórdia, já que respectivamente 20,0%, 17,8% e 31,1% rejeitaram a inclusão destes pontos no Código Deontológico das CB.

H1. Quais os deveres das CB que gostaria de ver incluídos no Código Deontológico das CB?		
	SIM	NÃO
1. As CB devem respeitar os Estatutos do SLB.	97,8%	2,2%
2. As CB devem apoiar os atletas do Clube nas suas deslocações.	80,0%	20,0%
3. As CB devem acatar e alterar em conformidade os Estatutos para as CB aprovados pela Direcção do SLB.	82,2%	17,8%
4. Todos os membros da direcção das CB devem ser sócios do Clube.	68,9%	31,1%
5. As CB devem apresentar, dentro do primeiro trimestre de cada ano, ao Departamento, o Relatório de Actividades e Contas do ano transacto.	95,6%	4,4%
6. As CB devem apresentar no último trimestre de cada ano ao Departamento, o Plano de Actividades e Orçamento para o ano seguinte.	91,1%	8,9%
7. As CB devem proceder à prospecção de talentos para as equipas de formação, fazendo a sua indicação ao SLB.	95,6%	4,4%

Tab. 40- Frequências referentes à questão H1.

Dado que o tema deste estudo é o relacionamento entre o SLB e as CB, seria pertinente pedir aos Presidentes inquiridos para classificar o relacionamento da sua Casa com o Departamento das CB (Tab.41). Um total de 95,6% dos entrevistados classificou o relacionamento como sendo “bom” ou “muito bom. Não existiram classificações negativas por parte dos Presidentes, apenas 4,4% avaliaram o relacionamento como “nem bom, nem mau”.

I1. Como classifica o seu relacionamento com o Departamento das CB?					
	MUITO BOM	BOM	NEM BOM ,NEM MAU	MAU	MUITO MAU
	40,0%	55,6%	4,4%	0,0%	0,0%

Tab. 41- Frequências referentes à questão I1.

Quando questionados sobre o grau de concordância com 7 afirmações sobre o relacionamento, 100% concordaram que deve ser definida uma política de publicidade uniforme para todas as CB, 97,8% concordaram com a existência de um maior controlo dos produtos e dos processos por parte do Departamento das CB, 100% afirmou concordar com a definição de um cartão único de sócio das CB, 84,4% mostraram concordância com a redução das situações de conflito após a introdução do Projecto de Uniformização e a totalidade dos participantes (100%) concordou que os

atletas do SLB deveriam estar mais presentes nos eventos das CB. Quanto aos modelos de formação: 95,6% concordaram com a definição de modelos de formação para os órgãos de gestão das CB, e todos os inquiridos (100%) demonstraram concordância na necessidade de uma maior influência e participação das CB na vida do Clube (Tab.42).

I2. Qual o seu grau de concordância com as afirmações que se seguem?				
	CONCORDO INTEIRAMENTE	CONCORDO	DISCORDO	DISCORDO INTEIRAMENTE
1. Deve ser definida uma política de publicidade uniforme para todas as CB.	71,1%	28,9%	0,0%	0,0%
2. Deveria existir mais controlo dos produtos e dos processos por parte do Departamento das CB.	48,9%	48,9%	2,2%	0,0%
3. Deve ser criado um cartão único de sócio das CB, podendo o sócio usufruir de benefícios em todas as CB.	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%
4. As situações de conflito entre as CB vão reduzir-se com a introdução do Projecto de Uniformização das CB.	42,2%	42,2%	13,3%	2,2%
5. Os atletas do SLB deveriam estar mais presentes nos eventos das CB.	93,3%	6,7%	0,0%	0%
6. Devem ser definidos modelos de formação para os órgãos de Gestão das CB, permitindo que se tornem parceiros credenciados do SLB.	75,6%	20,0%	4,4%	0,0%
7. As CB deveriam ter mais influência e participação na vida do Clube.	75,6%	24,4%	0,0%	0,0%

Tab. 42- Frequências referentes à questão I2.

5.2 - Associações entre variáveis

Após a análise descritiva das respostas dos inquiridos, dado o carácter exploratório deste estudo e no sentido de dar resposta aos objectivos propostos, inicialmente foram utilizadas medidas de associação entre variáveis. Estas medidas são designadas por coeficientes de correlação (Spearman), medindo a associação entre variáveis sem implicação de causa e efeito entre ambas. Foram estudadas as variáveis ordinais presentes no questionário, obtendo-se o coeficiente de correlação de Spearman, que é uma medida de associação não-paramétrica entre duas variáveis pelo menos ordinais (Maroco, 2007). Assim, foram analisadas as correlações entre as variáveis ordinais presentes no questionário com o propósito de ganhar sensibilidade na escolha de variáveis a utilizar em análises posteriores.

5.2.1 - Análise de Componentes Principais

Após o exame das relações entre as variáveis, utilizando o coeficiente de correlação de Spearman como medida de associação entre cada par de variáveis, dada a extensão do instrumento e o elevado número de variáveis em causa, recorreu-se à análise de componentes principais (ACP) como forma de transformar o conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes, não correlacionadas designadas por componentes principais, combinações lineares das variáveis originais (Reis, 2001; Maroco, 2007). As componentes resultantes da análise podem ser usadas como indicadores, resumindo a informação prestada pelas variáveis originais. Para além da redução do número de variáveis, desta análise resultam componentes independentes, facilitando a sua utilização em análises estatísticas posteriores como a Análise de Clusters ou a Regressão linear múltipla (Maroco, 2007).

Foram incluídas nesta análise 24 variáveis, sendo elas: A2.1, A2.2, A2.3, A2.4, A2.5, A2.6, A2.7, A2.8, A3.1, A3.2, A.4, G1.1, G1.2, G1.3, G1.4, G1.5, G1.6, I2.1, I2.2, I2.3, I2.4, I2.5, I2.6 e I2.7. Escolheram-se estas variáveis após a análise das correlações entre variáveis, sendo o objectivo principal reduzir o número de variáveis em causa, bem como criar componentes independentes entre si, facilitando assim a análise que se seguiu. De acordo com a regra do *eigenvalue* (valor próprio) superior a 1 (vd. Anexo A-I), foi possível resumir a informação relacional entre as variáveis em 9 componentes ortogonais que explicam 77,1% da variância total das variáveis originais, como se pode observar na Tab. 43 (Maroco, 2007).

Componente	Variáveis	Valor próprio	Variância	Variância Acumulada
1	A2.3, A2.7, I2.3, A2.1, A2.8, A2.4	5,613	23,39%	23,39%
2	G1.4, G1.2, G1.5, I2.1, G1.3	2,559	10,66%	34,05%
3	A3.2, A3.1, A.4	2,340	9,75%	43,80%
4	I2.2, A2.5, A.2.2	1,613	6,73%	50,53%
5	I2.6 e A2.6	1,551	6,46%	56,99%
6	G1.1	1,384	5,77%	62,75%
7	I2.5 e G1.6	1,252	5,22%	67,97%
8	I2.4	1,140	4,75%	72,72%
9	I2.7	1,053	4,39%	77,11%

Tab. 43 – Valores referentes à Análise dos Componentes Principais (ACP)

5.2.2 - Regressão Linear Múltipla

O objectivo seguinte passou pela construção de um modelo causal que permitisse compreender quais as componentes, que resultaram da ACP, das quais depende a opinião sobre o Projecto de Uniformização (variável A1).

Segundo Maroco (2007), a variável dependente toma, frequentemente, valores discretos, ou categorias ordenáveis, apesar da distância entre elas não ser conhecida, nem mensurável, refere o caso dos estudos de opinião, como este estudo, pela sua frequência na utilização das escalas de tipo *Likert*, para avaliar o grau de concordância ou discordância com determinado assunto, neste caso o Projecto de Uniformização das CB. As classes das variáveis ordinais são classificadas com valores inteiros de 1 até ao número total de classes e por este motivo, o investigador pode ser levado a utilizar a regressão linear múltipla. A recomendação para este tipo de casos é de usar a regressão ordinal ou um outro modelo que evite a assumpção de distâncias constantes entre as classes da variável.

Dado o carácter exploratório deste estudo, iniciou-se a análise por um teste que envolvia a utilização da regressão múltipla, devido à menor complexidade desta análise, bem como à maior facilidade de interpretação em relação à regressão ordinal, tendo sempre presente a absoluta necessidade de utilizar a regressão ordinal, dado o tipo de variável dependente em causa. O grande objectivo deste teste foi criar uma teoria que pudesse ser comprovada estatisticamente pela regressão ordinal.

A regressão linear múltipla permitiu identificar 3 componentes como predictores significativos da variável “opinião dos Presidentes sobre o Projecto de Uniformização das CB” (*vd.* Anexo A-II), sendo anulados os outros 6 restantes, dada a sua relação de colinearidade com as outras variáveis presentes no modelo. Os predictores da opinião sobre o “Projecto de Uniformização das CB” foram assim as componentes resultantes. No sentido de facilitar a análise do modelo codificaram-se as componentes, passando as componentes 1,3 e 9 a significar: “Casa do Benfica como ligação ao Clube”, “Envolvimento que o Projecto suscita” e “Desejo de influência na vida do Clube” respectivamente. Dada a existência de diversas variáveis do instrumento não incluídas neste modelo, foi feita uma nova regressão linear múltipla incluindo as outras variáveis do questionário que não as de caracterização (grupos L e J). Desta 2ª regressão resultaram novamente as componentes 1 ($\beta=0.336$), 3 ($\beta=0.360$), e 9 ($\beta=0.398$), acrescentando-se a variável D2.6 ($\beta=0.306$). Codificou-se então a variável D2.6 como “Sensação de presença física no contacto. Este modelo mostrou-se significativo e explica uma proporção de 48,1% da variabilidade da opinião que os Presidentes das CB tinham do Projecto de Uniformização (Tab. 44).

Componente/Variável	β	R	C
CP1	.336	.298	10,0%
CP3	.360	.439	15,8%
CP9	.398	.300	9,2%
D2.6	.306	.328	13,1%
A1	-	-	$R^2=48,1\%$ ($C=R^2$)

Tab. 44 - Cálculo do modelo de Causalidade

5.2.3 - Análise de *Clusters*

De seguida utilizou-se o método de análise de *Clusters*, que consiste no agrupamento dos inquiridos em função dos dados existentes, para que os indivíduos sejam semelhantes em relação aos elementos do mesmo grupo e sempre mais semelhantes aos elementos do mesmo grupo do que a elementos dos restantes (Reis, 2001).

O método de agrupamento não hierárquico de *Clusters* foi o método de análise de *Clusters* escolhido, mais concretamente o *k-means*, que se desenrolou segundo os seguintes passos: primeiro aplicou-se a partição dos *Clusters* em *k Clusters* definidos pelo investigador, de seguida o cálculo dos centróides para cada um dos *k Clusters* e o cálculo da distância euclidiana dos centróides a cada sujeito na base de dados, por fim agruparam-se os sujeitos aos *Clusters* de cujos centróides se encontravam mais próximos, até que não ocorra variação significativa na distância mínima de cada sujeito da base de dados a cada um dos centróides dos *k Clusters* (Maroco, 2007).

Dada a dimensão da amostra presente neste estudo exploratório (n=45), optou-se por escolher o método não hierárquico por permitir a escolha do número de *Clusters* a definir, classificando assim os 45 Presidentes em 2 *Clusters* pelo método *k-Means* com $k=2$ (vd. Anexo A-V). De acordo com a análise feita, através da análise dos *Clusters* e das tabelas bivariadas ((vd. Anexo A-VI), o *Cluster* 1 corresponde aos Presidentes mais próximos do Clube, enquanto que o cluster 2 apresenta os Presidentes menos próximos do Clube.

Quanto à opinião dos Presidentes das CB em relação ao Projecto de Uniformização, 85,7% dos elementos *Cluster* 1 concordam inteiramente, enquanto no *Cluster* 2 47,1% concordam inteiramente e a mesma percentagem apenas concorda. No que respeita ao interesse no Projecto, 23 elementos pertencentes ao primeiro *Cluster* demonstraram-se totalmente interessados, enquanto que a maioria dos Presidentes do segundo (12) apenas estavam interessados. A maioria dos entrevistados do *Clusters* dos mais próximos definiu-se como totalmente interessada no financiamento do Projecto por parceiros (71,4%), no outro *Cluster* a maioria apresentou-se apenas interessada (64,7%). Um total de 18 Presidentes (64,3%) disse estar totalmente disponível para investir no Projecto de Uniformização no primeiro *Cluster*, no segundo *Cluster* a maioria (52,9%) definiu o seu estado como disponível. A grande maioria dos elementos do cluster 1 classifica a sua comunicação com o Clube como “Boa” (57,1%) e o seu relacionamento como “Bom” (60,7%). Para as mesmas questões o grupo 2 tem uma maioria que classifica a comunicação como “Boa”, mas 47,1% classificam o relacionamento como “Bom” e outros 47,1% como “Muito Bom”.

No que respeita à caracterização sociodemográfica dos participantes que definem estes *Clusters*, de referir a existência de 100% de elementos do sexo masculino no grupo 1, estando assim todas as participantes do sexo feminino (3) representadas pelo grupo 2. A frequência mais elevada no que toca à idade está situada nos 35,7% (40 a 49 anos) para o grupo 1 e 52,9% (50 a 59 anos) para o grupo 2. A maioria dos Presidentes (64,7%) do segundo *Cluster* vivem numa cidade, enquanto no segundo os Presidentes se dividem entre vila e cidade de forma equitativa (50%). Quanto à escolaridade e condição perante o trabalho, o grupo 1 tem como resposta mais frequente “Ensino

secundário” (39,3%) e “Exerce uma profissão” (78,6%), no segundo grupo 41,2% dos elementos do *Cluster* tinham a frequência do ensino secundário e 64,7% exerciam uma profissão.

5.2.4 - Regressão Ordinal

Se bem que para um número elevado de classes a regressão possa ser aplicada, com precaução, em amostras de grandes dimensões, na maioria dos casos, podem ser produzidos resultados incoerentes ou incorrectos ao utilizar a regressão linear com variáveis dependentes ordinais (Maroco, 2007). Assim, utilizou-se este tipo de regressão categórica, regressão ordinal, com o intuito de incrementar o rigor matemático e estatístico ao modelo resultante do teste efectuado utilizando a regressão linear múltipla.

A escolha da função *Link* (F^{-1}) no ajustamento do modelo recaiu sobre a função Log-log complementar dado que as classes de Y de maior ordem são as mais frequentes, 71,6% dos inquiridos concordam inteiramente com o Projecto de Uniformização e 26,7% apenas concordam (vd. Anexo A-IV).

Das 5 classes originais, só 2 estão previstas no modelo: “Concordo Inteiramente” e “Concordo”. Este modelo prediz correctamente 90,6% da classe “Concordo Inteiramente” e 50% para a classe “Concordo”. São classificados de forma correcta 35 indivíduos num total de 45.

A variável D2.6 foi anulada por este modelo. Os testes de *goodness of fit* e hipótese das *Parallel Lines* foram efectuados, tendo apresentado valores aceitáveis. O modelo é estatisticamente significativo, sendo a dimensão do efeito elevada ($R^2_{CS}=0,743$).

O pseudo R^2 (Cox e Snell) para a regressão ordinal foi então superior ao R^2 gerado inicialmente pela regressão linear múltipla.

Cap 6 - DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Nesta secção do estudo deu-se particular ênfase à análise dos resultados obtidos, com base no enquadramento teórico-prático em que este estudo exploratório se inseria, procurando discutir as principais análises elaboradas à luz dos objectivos inicialmente propostos.

6.1 - Discussão dos resultados gerais



Tendo em conta o carácter exploratório deste estudo, a discussão da análise descritiva ganha particular relevo.

Recorda-se o modelo de relacionamento apresentado no capítulo 3 (Fig. 5), que contemplava diversas variáveis e que teve especial utilidade, por ter permitido a organização e segmentação da informação sobre o relacionamento, acrescentando assim valor ao estudo. É então importante compreender quais das variáveis apresentadas na revisão da literatura acabaram por ser objecto de efectiva análise neste estudo (Fig.12). Essas variáveis são: a transferência de know-how, a comunicação entre franchisador e franchisado, a confiança depositada pelo franchisador no franchisado e o compromisso do franchisador com o relacionamento.

A variável correspondente à transferência de know-how dividia-se em duas subvariáveis: aplicação tecnológica e formação, representadas em dois grupos do instrumento, grupos C e F respectivamente (Vd. Anexo B).

Quanto às aplicações tecnológicas, existe de facto interesse por parte dos Presidentes entrevistados no desenvolvimento de uma Intranet para as CB, concordando a totalidade com a existência desta aplicação, estando a maioria disposta a utilizá-la com frequência. Este facto poderá ser útil no futuro, no momento da tomada de decisão sobre quais as aplicações tecnológicas a aplicar. Assim, poder-se-á dizer que existe realmente interesse dos inquiridos no desenvolvimento da Intranet das CB e a noção de que esta traria benefício para as diversas actividades dos dirigentes das CB, permitindo-lhes deste modo o controlo destas actividades em tempo real sem a necessidade de presença física (Schmich, 2004).

No que diz respeito à formação, a grande maioria dos inquiridos considerou pelo menos “necessária” cada uma das 4 áreas de formação propostas no instrumento. Mendelsohn (2005) refere que ao serem providenciados treinos para os franchisados, aumenta a probabilidade destes atingirem o mesmo grau de sucesso que o franchisador na rede de franchising. Dadas as respostas dos Presidentes, é notória a necessidade de formação, tal como a vontade de melhorar o rendimento das CB, através do treino de competências específicas dos Presidentes e dirigentes

A segunda variável presente no modelo e avaliada neste estudo foi a comunicação entre franchisador e franchisado, tendo como subvariável a qualidade de comunicação.

A comunicação, para Mendelsohn (2005), é um processo “two-way”, dado que o esforço feito na optimização do relacionamento só atingirá o seu fim se forem garantidos canais de comunicação efectivos entre ambos os intervenientes. Foi necessário fazer o levantamento das vias de comunicação existentes, bem como das soluções ideais de comunicação entre o Departamento e as CB, e vice-versa (grupos D e E, *vd.* Anexo B). Revelou-se assim a existência de canais de comunicação efectivos à data do estudo, sendo as principais vias de comunicação, em ambos os sentidos, os contactos para o e-mail e telemóvel. Os Presidentes inquiridos julgavam ser estes canais os mais efectivos nos dois sentidos. Cada franchisado deve ter um contacto dentro da organização, e dependendo do número de franchisados, a solução passará por uma equipa ou por apenas uma pessoa. Neste caso em particular, o acompanhamento das CB é feito pelo departamento das CB que, segundo os dados recolhidos no capítulo da comunicação, atinge uma avaliação muito positiva, demonstrando assim que o acompanhamento está a ser feito de uma forma apreciada pela maioria dos Presidentes inquiridos (Bordow, 2006).

A confiança depositada pelo franchisador no franchisado foi outra das variáveis avaliadas no instrumento, tendo no modelo como subvariáveis o controlo (grupo G, *vd.* Anexo B) e os valores éticos (grupo H, *vd.* Anexo B).

Quanto ao controlo, Stanworth (2001) refere que é mantido geralmente através de visitas periódicas aos franchisados por operadores do franchisador, ou por outras formas tais como: a utilização de clientes mistério, convites a clientes insatisfeitos a visitar o próprio franchisador, anúncios em jornais e revistas ou mesmo facilitar os contactos do franchisador em locais de grande visibilidade. A grande maioria dos Presidentes inquiridos concorda com a aplicação de visitas periódicas agendadas, como forma de avaliação de desempenho das CB, sendo as visitas surpresa e a exposição do contacto do Departamento das CB em locais de fácil visibilidade também alvo de larga aceitação. Este facto revela que existe consciência junto dos entrevistados de que para existir um incremento na qualidade dos processos das CB será necessário um controlo mais efectivo por parte do departamento das CB, mantendo-se a imagem das CB intacta, e não permitindo que a falha de uma das CB coloque em risco a imagem de todo o grupo.

No que respeita aos valores éticos, dado que o Projecto de Uniformização ainda se encontrava numa fase embrionária, avaliou-se junto dos Presidentes a concordância com cada um dos deveres presentes no código deontológico das CB, sendo digna de realce a discordância existente no ponto 5: “Todos os membros da direcção das CB devem ser sócios do Clube”. O Clube deve assim considerar a inclusão deste ponto no Código Deontológico ou associar os sócios das CB

aos sócios do SLB. O pagamento destas duas quotas acaba por ser pesado no orçamento mensal para bastantes sócios do Clube, que preferem associar-se às CB da sua zona de residência, dada a possibilidade de usufruírem de diversas vantagens no seu local regular de convívio, sentindo-se sócios do Clube do mesmo modo.

Quanto à variável presente no modelo relativa ao compromisso do franchisador com o relacionamento, mais concretamente à subvariável conflito, a sua avaliação neste estudo não foi autorizada pelo Clube, porque o Projecto se encontrava em fase inicial e este tema poderia suscitar mal-entendidos junto de Presidentes menos esclarecidos. No instrumento apresentou-se apenas uma questão sobre este tema, que tinha como objectivo averiguar o potencial deste Projecto no que toca à redução de situações de conflito, concordando a grande maioria que este tipo de situações vai diminuir com a introdução do Projecto nas CB.

Com base na bibliografia sobre o conflito, pode dizer-se que este Projecto de Uniformização das CB deverá definir um estilo de gestão de conflito, conhecido como estilo de “colaboração”. Segundo o modelo descrito por Thomas (1976, 1992), este estilo define-se pelo encaminhamento das negociações para soluções “ganha-ganha”, de forma a encontrar nos objectivos que são válidos de cada um dos intervenientes uma base de entendimento que permitirá um conjunto partilhado de expectativas, bem como de regras, permitindo distinguir o que é aceitável do que ultrapassa os limites definidos.

6.2 - Discussão dos objectivos propostos

1. A evolução do Projecto de Uniformização das CB estará condicionada pelas variáveis que definem o relacionamento entre o SLB e os Presidentes das CB?

Este estudo exploratório teve por base o Projecto de Uniformização das CB, que apesar de não ser um franchising na teoria, se assemelha na prática a este modelo de negócio. Assim, este estudo encontrou enquadramento na literatura sobre relacionamento entre franchisador e francheado, embora o “franchising” em causa ainda não estivesse, à altura do início do estudo, em actividade. A opinião que os Presidentes das CB tinham do Projecto de Uniformização revelou-se então como factor crucial para o arranque do Projecto.

Foi então necessário desenvolver um modelo que avaliasse quais as variáveis do relacionamento presentes no instrumento desenvolvido para este estudo, que influenciam a maior ou menor concordância que os Presidentes tinham relativamente ao Projecto de Uniformização das CB.

Este modelo indicou que a opinião sobre o Projecto de Uniformização está realmente condicionada por variáveis do relacionamento entre franchisador e francheado presentes neste estudo. Neste caso as variáveis estão sob a forma de componentes principais, dada a necessidade de agrupar as variáveis para facilitar tanto a obtenção de resultados como a interpretação dos mesmos. Estas componentes que predizem a variável dependente (A1), ou seja, condicionam a opinião sobre o Projecto de Uniformização das CB são: “Casa do Benfica como ligação ao Clube”, “envolvimento que o Projecto suscita” e “desejo de influência na vida do Clube”. Significa assim que o nível de influência, ligação e envolvimento com as questões do Clube têm 74,3% de probabilidade de afectar a decisão dos Presidentes sobre o Projecto em causa.

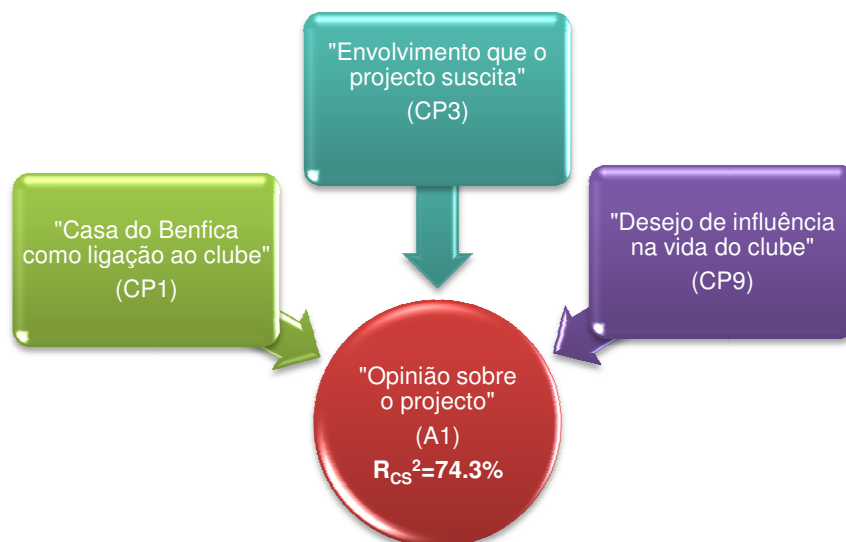


Fig. 13 - Modelo baseado na Regressão Ordinal

Este modelo avalia a probabilidade do acontecimento, o que para este caso terá menor carácter interpretativo, dado o carácter exploratório do estudo. Apesar de se adaptar

ao carácter da variável dependente, o modelo anteriormente descrito não avalia a causalidade das “variáveis” na opinião sobre a Uniformização das CB.

Assim, optou-se por efectuar um teste com um maior valor interpretativo ou explicativo, por definir a causalidade de cada uma das variáveis na variável dependente, não esquecendo o menor valor estatístico relativamente ao modelo baseado na regressão ordinal. Sendo a variável ordinal, a utilização deste modelo peca por assumir que a variável dependente é contínua. É importante não deixar de sublinhar, que o recurso a este modelo de causalidade, baseado na regressão linear, se deveu ao carácter exploratório deste estudo.

O envolvimento que o Projecto suscita, desejo de influência na vida do Clube, Casa do Benfica como ligação ao Clube e a sensação de presença física no contacto causam então uma variabilidade de 48,1% na concordância com o Projecto de Uniformização das CB. O que nos indica que o relacionamento, que para estes Presidentes se caracteriza pela proximidade física e emocional, tem efeito directo na opinião dos dirigentes das CB.

É então importante concluir que a evolução do Projecto de Uniformização das CB, segundo este estudo, está condicionada por variáveis, neste caso grupos de variáveis, definidas para o relacionamento entre o SLB e as CB. A forma como o Clube consegue envolver os dirigentes nas questões que estão relacionadas com o Projecto, a noção que os dirigentes têm da ligação que a casa do Benfica permite ao Clube, o nível de desejo de cada Presidente em ter influência nas principais decisões do Clube e a sua necessidade de sentir a presença física no contacto com elementos representantes do Clube, definem o veredicto que os Presidentes irão dar a este Projecto.



Fig. 14 - Modelo baseado na Regressão Linear

2. Existem grupos estratégicos dentro das CB? A estratégia do SLB deverá ser uniforme para todas as CB ou deverá ser segmentada em grupos?

Inicialmente este Projecto de Uniformização das CB encontrou uma barreira que residia nos próprios Presidentes das CB. Estes Presidentes tinham características diversas tais como a utilização de diferentes meios de comunicação na sua gestão diária da Casa, opiniões diversas sobre as aplicações tecnológicas a implementar nas CB, distintos perfis de comunicação com o departamento das CB, diferentes noções sobre formação, controlo e até opiniões divergentes sobre o código de ética a adoptar, não esquecendo as suas características intrínsecas (sociodemográficas), como o sexo, a idade, nível de escolaridade, condição perante o trabalho e anos de presidência. Assim, foi necessário encontrar uma forma de quebrar esta barreira através do bom relacionamento entre o Clube e as CB, recaindo assim nas CB tidas como mais próximas do Clube a escolha para a implementação inicial do Projecto. Sendo o objectivo do SLB ambicioso, ao perspectivar a aplicação do Projecto a todas as CB num horizonte não muito longínquo, seria de extrema utilidade segmentar esta massa crítica de Presidentes tão heterogéneos no mínimo de grupos estratégicos possível. Surgiu assim a necessidade de encontrar pontos em comum entre os Presidentes e as suas características, que poderiam gerar consensos, com os quais o Clube possa delinear estratégias focalizadas, diminuindo a taxa de insucesso do Projecto.

Deste modo, foi um dos objectivos deste estudo exploratório compreender se dentro do grupo escolhido pelo Clube para responder ao questionário construído para o efeito existiam de facto grupos estratégicos, isto é, grupos de Presidentes com características similares e diferentes de outro(s) grupo(s) de Presidentes. Esta resposta foi facilitada através da análise de *Clusters*, da qual resultaram dois *Clusters*, ou seja dois grupos estratégicos dentro do grupo de Presidentes inquiridos. Estes clusters podem ser classificados quanto à “proximidade” dos Presidentes em relação ao Clube, sendo o primeiro o grupo dos Presidentes mais próximos do Clube fisicamente e emocionalmente, e o segundo, o grupo dos Presidentes menos próximos do Clube tanto fisicamente como emocionalmente.

Assumindo então a existência de, pelo menos, dois grandes grupos de interesses dos Presidentes das CB, podemos afirmar que o Clube não deverá abordar os Presidentes com uma estratégia homogénea. Quer isto dizer que o Clube deve preparar pelo menos dois tipos de estratégias ou abordagens distintas para que o seu objectivo final seja cumprido.

O primeiro grupo será um grupo de Presidentes em que a maior necessidade consiste na manutenção do nível de contacto já existente, isto é, na fidelização ou na manutenção da qualidade do relacionamento actual, gerindo as suas expectativas, não os deixando afastar-se fisicamente do Clube, nem sentirem-se afastados em termos ideológicos ao não se sentirem influentes, ouvidos e acarinhados. É importante compreender que este grupo será a base que irá sustentar a aproximação de todos os outros Presidentes, já que, no limite, estarão todos presentes neste grupo na fase final da Uniformização das CB.

Quanto ao segundo grupo, o seu ponto crítico de aproximação ao Clube poderá estar relacionado com uma das variáveis do relacionamento presentes no estudo como a qualidade de

comunicação, a necessidade de controlo, a identificação com os valores éticos e até a gestão de conflito. Quanto à qualidade de comunicação, devem ser instituídos processos regulares e oportunidades que garantam uma comunicação aberta e honesta. Cria-se assim, um laço de confiança em cada resposta rápida às necessidades dos Presidentes e em cada contacto efectuado. Nunca esquecendo que este é um processo em que é demonstrado respeito pelos Presidentes (Bordow, 2006). Sendo o controlo, segundo (Stanworth, 2001), mantido tipicamente por visitas do agente que tem o dever de controlar, sejam elas periódicas, agendadas, surpresa ou até mistério, será contudo importante que os Presidentes sintam a presença e a preocupação do departamento das CB para com a sua própria Casa e para com os seus problemas. Muitas vezes o controlo não significa apenas tentar encontrar algo de negativo, serve também muitas vezes para cimentar relações e criar pontos de contacto importantes no desenvolvimento do relacionamento futuro. Quanto à identificação com os valores éticos, o Código de Deontologia (1991) refere que ambas as partes envolvidas devem resolver os seus conflitos e litígios com lealdade e boa fé ao promover o diálogo e a negociação directa: o que significa que apesar de existirem divergências, mesmo no que toca ao código de ética das CB, deverá existir sempre capacidade de diálogo entre o Clube e os Presidentes. Deve assim ser definida uma solução de gestão de conflito que passe pela “colaboração”, como já foi anteriormente mencionado, partilhando um conjunto de expectativas com este grupo de Presidentes tidos como “menos próximos”, encaminhando as negociações para soluções “ganha-ganha”, não permitindo que quaisquer situações de conflito possam ser fracturantes ao ponto de colocar risco o futuro do Projecto de Uniformização das CB (Dickey e Ives, 2000; Cunha et al., 2006).

6.3 - Conclusões adicionais

Para além do contributo para o conhecimento teórico sobre o tema analisado, é esperado que as conclusões deste estudo sejam úteis ao Departamento de Marketing do SLB e que, deste modo, possam abrir caminho para uma preocupação com certos parâmetros menos valorizados pelo SLB ao longo do seu relacionamento com as CB. Assim, podemos ainda retirar duas últimas conclusões deste estudo exploratório.

A primeira está relacionada com a noção de “Casa do Benfica” para os Presidentes. Sendo certo que este Projecto de Uniformização visa também uma alteração de mentalidades para além da Uniformização de imagem e processos, a generalidade das pessoas associa à “Casa do Benfica” o conceito de comércio de produtos de restauração. Neste estudo, a grande maioria não se demonstrou totalmente concordante com esta premissa, que anteriormente era tida como característica, dando a noção de que existe na realidade uma alteração de mentalidades em curso.

A segunda, para além de ser uma conclusão, acaba por ser um voto de confiança no trabalho que está a ser desenvolvido pelo Clube na construção de bases sustentadas para o desenvolvimento do Projecto, visto que a grande maioria dos entrevistados se demonstrou completamente interessada no Projecto, encontrando-se quase todos disponíveis para investir no Projecto, o que acaba por ser um facto interessante dado o impasse no avanço do Projecto que se verificava à data do estudo. No que toca ao financiamento por parceiros que acaba por se uma das estratégias de sustentabilidade do Projecto, os Presidentes inquiridos ainda se demonstraram algo reticentes, podendo estas dúvidas estar relacionadas com o sentimento de posse dos Presidentes em relação às suas CB, devendo assim o Clube apostar na definição de uma base de informação mais clara sobre este ponto que poderá vir a ser crucial na viabilidade do Projecto.

Cap 7 - LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Uma das primeiras limitações do presente estudo passou pela não existência, na prática, do franchising das CB, mas sim do Projecto de Uniformização das mesmas, que apesar de ser conotado como franchising pelo Clube, não pode ser visto como tal pelos Presidentes das CB, dada a perda de poder e de autonomia inerentes ao conceito de franchising.

O período político e directivo conturbado em que se encontrava o Clube, face à proximidade de eleições e falta de resultados desportivos nas principais modalidades, levou à eliminação de certas variáveis presentes no instrumento inicialmente proposto, não recolhendo assim o investigador informação que poderia ser útil ao estudo o que constituiu uma limitação.

O próprio método de abordagem aos Presidentes e a escolha dos mesmos foram alterados. O Clube preferiu não enviar o instrumento por carta, não deixando assim nenhum documento oficial do Clube sobre o Projecto de Uniformização junto dos Presidentes menos interessados. Foi sugerida a administração por telefone aos Presidentes previamente escolhidos pelo Clube. A escolha dos Presidentes pelo Clube não permitiu a constituição de uma amostra aleatória, limitando o estudo ao processo de amostragem por conveniência.

Apesar das limitações existentes, este estudo exploratório acabou por alertar o Clube para uma variável do seu Projecto de Uniformização para a qual não tinha tomado a devida atenção: o relacionamento entre o Clube e os Presidentes das CB, gerando interesse imediato, tendo sido dadas ao investigador todas as condições possíveis para que o estudo fosse elaborado, acrescentando assim valor ao Projecto de Uniformização das CB que se encontra em crescente evolução, existindo actualmente 7 CB uniformizadas e uma meta definida pelo Clube de 30 CB uniformizadas até final do ano.

Por último, seria interessante utilizar a base definida por este estudo num franchising já existente, onde exista uma base de informação definida sobre o relacionamento entre franchisador e francheado, possibilitando assim o desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação de relacionamento bem como de estratégias a definir de acordo com essa mesma avaliação.

Bibliografia

- Azevedo, P. F., & Silva, A. G. (2003). Between Authority and Authonomy: The Generations of Food Franchising. *IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares*.
- Banhazi, P. (2002). E-Learning: Technology Delivers Training to Franchising's Door. *Franchising World*, Fevereiro/Março, pp. 41-42.
- Barros, T. (1991). *Código de Deontologia*. Obtido em 12 de Novembro de 2008, de Associação Portuguesa de Franchise: http://www.apfranchise.org/cod_deont.shtml
- Berglind, B. (2001). Franchise Training is Critical to Success. *Franchising World*, Outubro, pp. 8-9.
- Bourdow, J. (2006). "Communicate Your Way to the Best Franchise Relationship". *Franchising World*, Janeiro, pp. 62-63.
- Broekhuizen, T. L., & Croonen, E. P. (2002). *"Relational Therapy for Retail Franchisers and Franchisees: Staging into the Experience Economy"*. University of Groningen. Groningen: Graduate School/Research Institute, Systems, Organisations and Management (SOM).
- Carney, M., & Gedajlovic, E. (1991). "Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations". *Strategic Management Journal*, 12 (8), pp. 607-629.
- Cohen, M., & da Silva, J. F. (2000). "O Impacto das Decisões Estratégicas no Desempenho dos Franqueados em Fast-Food: o Papel do Relacionamento Franqueador-Franqueado". *Revista de Administração Contemporânea*, 4 (2), pp. 109-131.
- Combs, J. G., Ketchen Jr., D. J., & Hoover, V. L. (2004). "A strategic groups approach to the franchising-performance relationship". *Journal of Business Venturing*, 19, 877-897.
- Croonen, E. (2005). *Strategic Interactions in Franchise Relationships*. Doctoral Dissertation, University of Groningen, Faculty of Management and Organization.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2006). "Conflito". In *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5ª ed., pp. 518-543). RH Editora.
- Dickey, M. H., & Ives, B. (2000). "The Impact of Intranet Technology on Power in Franchisee/Franchisor Relationships". *Kluwer Academic Publishers*, pp. 99-114.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Agency Theory: An Assessment and Review". *Academy of Management Review*, 14 (1), pp. 57-74.

- Elango, B., & Fried, V. H. (1997). "Franchising Research: A Literature Review and Synthesis". *Journal of Small Business Management* , Julho, pp. 68-81.
- Feldstead, A. (1991). "The Social Organization of the Franchise: A Case of 'Controlled Self-Employment'". *Work Employment Society* , 5 (1), pp. 37-57.
- Fulop, C. (2000). "History and Development". In C. Lashley, & A. Morrison, *Franchising Hospitality Services* (pp. 22-43). Butterworth-Heinemann.
- Fulop, C., & Forward, J. (1997). "Insights into Franchising: A Review of Empirical and Theoretical Perspectives". *The Service Industries Journal* , 17 (4), pp. 603-625.
- González, I. S., Gómez, R. S., & Suárez, L. V. (2007). "The contractual design of the franchise relationship". *Universia Business Review* , Terceiro trimestre, pp. 60-83.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6ª Edição ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hoy, F., Stanworth, J., & Purdy, D. (2000). "An Entrepreneurial Slant to Franchise Research". In *Blackwell Handbook of Entrepreneurship* (pp. 408-432). Oxford: Blackwell.
- IFA Educational Foundation. (2001). *An Introduction to Franchising*.
- IIF-Instituto de Informação em Franchising. (2007). 13º Censo - IIF "O Franchising em Portugal". *Directório de Oportunidades de Franchising 2008* , pp. 6-13.
- IIF-Instituto de Informação em Franchising. (2008). 14º Censo - IIF "O franchising em Portugal". *Directório de Oportunidades de Franchising 09/10* , pp. 5-12.
- Justis, R. T., & Chan, P. S. (Julho de 1991). Training for Franchise Management. *Small Business News & Views* , pp. 87-91.
- Kennedy, T. (2006). "Information Technology in Franchising-Looking Forward". *Franchising World* , Fevereiro, pp. 64-66.
- Kidwell, R. E., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2007). "Antecedents and effects of free riding in the franchisor-franchisee relationship". *Journal of Business Venturing* , 22, pp. 522-544.
- Lafontaine, F. (1992). "Agency theory and franchising: some empirical results". *Journal of Economics* , 23 (2), pp. 263-283.
- Lee, S. B. (1999). *An Investigation of Factors Affecting the Quality of the Relationship between Franchisee and Franchisor and its Impact on Franchisee's Performance*,

Satisfaction, and Commitment: A Study of the Restaurant Franchise System". Doctoral Dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.

- Malhotra, N. K. (2007). *Marketing Research: An Applied orientation* (5ª ed.). New Jearsey: Pearson Education.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Mendelsohn, M. (2005). *The Guide to Franchising* (7ª ed.). Thomson Learning.
- Oxenfeldt, A. R., & Kelly, A. O. (1968-1969). "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?". *Journal of Retailing* , 44 (4), pp. 69-83.
- Pamecha, A. (2008). "Leveraging Techhnology for Franchise Performance and Growth". *Franchising World* , Agosto, pp. 15-18.
- Parsa, H. G. (1996). "Franchisor-Franchise Relationship in Quick-Service-Restaurant Systems". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , Junho, pp. 42-49.
- Pereira, A. (2008). *Guia Prático de Utilização do SPSS - Análise de Dados para as Ciências Sociais e Psicologia* (7ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pondy, L. R. (1992). "Overview of Organizational conflict: Concepts and models". *Journal of Organizational Behavior* , 13, pp. 255.
- Pondy, L. R. (1992). "Reflections on organizational conflict". *Journal of Organizational Behavior* , 13, pp. 257-261.
- Rego, A., & Jesuino, J. C. (2002). "Estilos de gestão de conflito e padrões motivacionais". In *Comportamento Organizacional e Gestão* (Vol. 8 (1), pp. 83-97).
- Reis, E. (2001). *Estatística Multivariada Aplicada* (2ª Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rosenberg, L. J., & Stern, L. W. (1970). "Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels: A Descriptive Model". *Journal of Marketing* , 34, pp. 40-46.
- Saunders, M., Lewis, P., & Tornhill, A. (2003). *Research methods for business students* (3ª ed.). London: Prentice Hall.
- Schmich, G. (2004). "Technology Aids Franchisee-Franchisor Communication". *Franchising World* , Abril, pp. 51-52.
- Seid, M., & Thomas, D. (2006). *Franchising for Dummies* (2ª ed.). Wiley Publishing.

- Seideman, T. (1999). "Franchising and Technology: Achieving a Balance". *Franchising World*, *Julho/Agosto*, pp. 6-11.
- Seideman, T. (1997). "Sharing Power, Creating Wealth: Franchising in the 90's". *Franchising World*, *Maio/Junho*, pp. 11-13.
- Stanworth, J. (1991). "Franchising and the franchise relationship". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, *1 (2)*, pp. 175-199.
- Stephenson, P. R., & House, R. G. (1971). "A Perspective on Franchising: The design of an effective relationship". *Business Horizons*, *Agosto*, pp. 35-42.
- Taylor, S. (2000). "An Introduction". In C. Lashley, & A. Morison, *Franchising Hospitality Services* (pp. 3-21). Butterworth-Heinemann.
- Thomas, K. W. (1992). "Conflict and Negotiation Processes in Organizations". In M. D. Dunnette, & L. M. Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2 ed., Vol. 3, pp. 651-703). Davies-Black Publishing.
- Thomas, K. W. (1992). "Overview of Conflict and Conflict Management". *Journal of Organizational Behaviour*, *13*, pp. 263-264.
- Wagner, W. F. (2006). "If you Can't Measure It...You Can't Measure It". *Franchising World*, *Fevereiro*, pp. 21-24.
- Withane, S. (1991). Franchising and Franchisee Behaviour: An Examination of Opinions, Personal Characteristics, and Motives of Canadian Franchisee Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, *22-29*.

ANEXOS

ANEXO A - ANÁLISES SPSS

I. ACP- Análise das Componentes Principais

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,613	23,389	23,389
2	2,559	10,662	34,051
3	2,340	9,752	43,802
4	1,613	6,722	50,525
5	1,551	6,461	56,985
6	1,384	5,767	62,753
7	1,252	5,215	67,968
8	1,140	4,752	72,720
9	1,053	4,387	77,107

Rotated Component Matrix^a

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
CB espaços de actividade deSportiva	,807	,229	-,035	-,112	-,077	,039	,028	,211	-,103
CB espaços para assistir jogos pela TV	,800	-,134	,022	,096	,224	,214	,075	,010	,188
Criação de um cartão único de sócio das CB	,701	,086	,396	,119	-,002	-,254	-,209	-,036	-,085
CB Espaços de actividade Social	,662	-,107	,116	,438	-,014	,014	,147	-,061	,192
CB espaços de venda de merchandising	,606	,206	,136	,130	,501	,292	-,192	-,098	-,036
CB espaços com acesso a informação do SLB	,587	,097	,036	,128	,348	,493	,090	,107	,089
Concordância com exposição do contacto do SLB na Casa	,067	,909	,124	,069	,013	-,042	,095	,108	,027
Concordância com a aplicação de visitas periódicas agendadas	-,014	,760	-,110	,025	,098	,272	-,139	-,197	,067
Concordância com o anúncio do contacto do SLB nos jornais	,051	,616	,128	-,190	,163	-,328	,187	,142	,405
Política de publicidade uniforme para todas as CB	,141	,599	,170	,505	-,080	-,066	-,216	-,172	,288
Concordância com a aplicação de visitas surpresa	,483	,506	-,057	-,016	-,156	,322	,188	,079	-,246
Interesse no Financiamento do Projecto de Uniformização por Parceiros	-,056	,043	,908	-,077	-,059	,086	-,025	-,099	,116
Interesse no Projecto de Uniformização	,070	-,043	,779	,158	,155	,215	,032	,289	,093
Disponibilidade para Investir no Projecto de Uniformização	,342	,221	,639	-,074	,308	-,041	,147	,062	-,206
Mais controlo dos processos dos produtos por parte do SLB	-,004	,013	-,036	,813	,230	-,026	,055	,057	-,150
CB espaços com acesso a serviços do SLB	,229	-,010	,396	,529	,035	,341	,101	,290	,071
CB espaços de actividade cultural	,423	,161	-,173	,502	-,024	,132	,133	,100	,235
Definição de modelos de formação para os órgãos de Gestão das CB	,026	,055	,192	,224	,819	-,043	,106	,070	,041
CB espaços comerciais restauração	,430	-,081	-,308	-,173	,514	,014	-,087	-,345	,238
Concordância com a aplicação do Cliente mistério	,118	,052	,190	,022	-,029	,818	,033	-,007	-,014
Os atletas do SLB deveriam estar mais presentes nos eventos das CB	-,024	,269	,092	-,077	,090	-,054	-,745	,378	-,010
Concordância com a análise das vendas das CB	,052	,327	,186	,092	,183	,025	,744	,219	,000
As situações de conflito vão reduzir-se com o Projecto de Uniformização	,096	-,043	,072	,086	,000	,011	-,054	,852	,025
As CB deveriam ter mais influência e participação na vida do SLB	,065	,147	,063	,014	,053	,016	-,004	,013	,879

II. Regressão Linear Múltipla

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,696 ^a	,484	,432	,388	,484	9,382	4	40	,000	1,724

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	,181	,429		,423	,675		
REGR factor score 1 for analysis 2	,173	,059	,336	2,931	,006	,983	1,017
REGR factor score 3 for analysis 2	,185	,059	,360	3,157	,003	,989	1,011
REGR factor score 9 for analysis 2	,205	,058	,398	3,506	,001	,999	1,001
No contacto entre SLB e a Casa a via utilizada é a presença física	,306	,115	,306	2,659	,011	,972	1,028

III. Correlações

Correlations

			Opinião sobre o Projecto de Uniformização
<i>Spearman's rho</i>	REGR factor score 1 for analysis 2	Correlation Coefficient	,298
		Sig. (2-tailed)	,047
	REGR factor score 3 for analysis 2	Correlation Coefficient	,439
		Sig. (2-tailed)	,003
	REGR factor score 9 for analysis 2	Correlation Coefficient	,328
		Sig. (2-tailed)	,028
No contacto entre SLB e a Casa a via utilizada é a presença física	Correlation Coefficient	,300	
	Sig. (2-tailed)	,045	
	Sig. (2-tailed)	,360	

IV. Regressão Ordinal

Case Processing Summary

		N	Marginal Percentage
Opinião sobre o Projecto de Uniformização	Concordo Inteiramente	32	71,1%
	Concordo	12	26,7%
	Discordo	1	2,2%
Valid		45	100,0%
Missing		0	
Total		45	

Pseudo R-Square

Cox and Snell	,743
---------------	------

Link function: Complementary Log-log.

V. Análise de Clusters

Initial Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
REGR factor score 1 for analysis 2	2,86129	-,86519
REGR factor score 3 for analysis 2	-,64402	,31982
REGR factor score 9 for analysis 2	-,81299	2,47471
No contacto entre a Casa e o SLB a via utilizada é a presença física	2	4

Iteration History^a

Iteration	Change in Cluster Centers	
	1	2
1	2,268	2,339
2	,280	,174
3	,114	,060
4	,113	,052
5	,000	,000

a. Convergence achieved due to no or small change in cluster centers. The maximum absolute coordinate change for any center is ,000. The current iteration is 5. The minimum distance between initial centers is 5,443.

Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
REGR factor score 1 for analysis 2	1,13041	-,56521
REGR factor score 3 for analysis 2	,15603	-,07802
REGR factor score 9 for analysis 2	-,20657	,10329
No contacto entre a Casa e o SLB a via utilizada é a presença física	3	3

Cluster Number of Case

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	28	62,2	62,2	62,2
	2	17	37,8	37,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

VI. Bivariadas com Clusters

Opinião sobre o Projecto de Uniformização * Predicted Response Category Crosstabulation

Count

		Predicted Response Category		Total
		Concordo Inteiramente	Concordo	
Opinião sobre o Projecto de Uniformização	Concordo Inteiramente	29	3	32
	Concordo	6	6	12
	Discordo	0	1	1
Total		35	10	45

Opinião sobre o Projecto de Uniformização * Cluster Number of Case Crosstabulation

			Cluster Number		Total
			1	2	
Opinião sobre o Projecto de Uniformização	Concordo Inteiramente	Count	24	8	32
		% within Cluster Number of Case	85,7%	47,1%	71,1%
	Concordo	Count	4	8	12
		% within Cluster Number of Case	14,3%	47,1%	26,7%
	Discordo	Count	0	1	1
		% within Cluster Number of Case	,0%	5,9%	2,2%
Total	Count	28	17	45	
	% within Cluster Number of Case	100,0%	100,0%	100,0%	

Interesse no Projecto de Uniformização * Cluster Number of Case Crosstabulation

			Cluster Number		Total
			1	2	
Interesse no Projecto de Uniformização	Totalmente Interessado	Count	23	5	28
		% within Cluster Number of Case	82,1%	29,4%	62,2%
	Interessado	Count	5	12	17
		% within Cluster Number of Case	17,9%	70,6%	37,8%
Total	Count	28	17	45	
	% within Cluster Number of Case	100,0%	100,0%	100,0%	

Interesse no Financiamento do Projecto de Uniformização por Parceiros * Cluster Number of Case Crosstabulation

			Cluster Number		Total
			1	2	
Interesse no Financiamento do Projecto de Uniformização por Parceiros	Totalmente Interessado	Count % within Cluster Number of Case	20 71,4%	4 23,5%	24 53,3%
	Interessado	Count % within Cluster Number of Case	7 25,0%	11 64,7%	18 40,0%
	Pouco Interessado	Count % within Cluster Number of Case	1 3,6%	1 5,9%	2 4,4%
	Nada Interessado	Count % within Cluster Number of Case	0 0,0%	1 5,9%	1 2,2%
Total	Count % within Cluster Number of Case	28 100,0%	17 100,0%	45 100,0%	

Disponibilidade para Investir no Projecto de Uniformização * Cluster Number of Case Crosstabulation

			Cluster Number		Total
			1	2	
Disponibilidade para Investir no Projecto de Uniformização	Totalmente Disponível	Count % within Cluster Number of Case	18 64,3%	2 11,8%	20 44,4%
	Disponível	Count % within Cluster Number of Case	8 28,6%	9 52,9%	17 37,8%
	Pouco Disponível	Count % within Cluster Number of Case	2 7,1%	2 11,8%	4 8,9%
	Nada Disponível	Count % within Cluster Number of Case	0 0,0%	4 23,5%	4 8,9%
Total	Count % within Cluster Number of Case	28 100,0%	17 100,0%	45 100,0%	

Classificação da comunicação com o SLB * Cluster Number of Case Crosstabulation

			Cluster Number		Total
			1	2	
Classificação da comunicação com o SLB	Muito Boa	Count % within Cluster Number of Case	8 28,6%	5 29,4%	13 28,9%
	Boa	Count % within Cluster Number of Case	16 57,1%	9 52,9%	25 55,6%
	Nem Boa, Nem Má	Count % within Cluster Number of Case	4 14,3%	3 17,6%	7 15,6%
Total	Count % within Cluster Number of Case	28 100,0%	17 100,0%	45 100,0%	

Classificação do relacionamento com o SLB * Cluster Number of Case Crosstabulation

			Cluster Number		Total
			1	2	
Classificação do relacionamento com o SLB	Muito Bom	Count % within Cluster Number of Case	10 35,7%	8 47,1%	18 40,0%
	Bom	Count % within Cluster Number of Case	17 60,7%	8 47,1%	25 55,6%
	Nem Bom, Nem Mau	Count % within Cluster Number of Case	1 3,6%	1 5,9%	2 4,4%
Total	Count % within Cluster Number of Case	28 100,0%	17 100,0%	45 100,0%	

Sexo * Cluster Number of Case Crosstabulation

			Cluster Number		Total
			1	2	
Sexo	Masculino	Count	28	14	42
		% within Cluster Number of Case	100,0%	82,4%	93,3%
	Feminino	Count	0	3	3
		% within Cluster Number of Case	,0%	17,6%	6,7%
Total		Count	28	17	45
		% within Cluster Number of Case	100,0%	100,0%	100,0%

Idade * Cluster Number of Case Crosstabulation

			Cluster Number		Total
			1	2	
Idade	30-39	Count	6	2	8
		% within Cluster Number of Case	21,4%	11,8%	17,8%
	40-49	Count	10	3	13
		% within Cluster Number of Case	35,7%	17,6%	28,9%
	50-59	Count	7	9	16
		% within Cluster Number of Case	25,0%	52,9%	35,6%
	60-69	Count	5	2	7
		% within Cluster Number of Case	17,9%	11,8%	15,6%
	Mais de 70	Count	0	1	1
		% within Cluster Number of Case	,0%	5,9%	2,2%
Total		Count	28	17	45
		% within Cluster Number of Case	100,0%	100,0%	100,0%

			Cluster Number		Total
			1	2	
Local	Vila	Count	14	6	20
		% within Cluster Number of Case	50,0%	35,3%	44,4%
	Cidade	Count	14	11	25
		% within Cluster Number of Case	50,0%	64,7%	55,6%
Total		Count	28	17	45
		% within Cluster Number of Case	100,0%	100,0%	100,0%

			Cluster Number		Total
			1	2	
Região	Algarve	Count % within Cluster Number of Case	1 3,6%	0 ,0%	1 2,2%
	Baixo Alentejo	Count % within Cluster Number of Case	1 3,6%	2 11,8%	3 6,7%
	Alto Alentejo	Count % within Cluster Number of Case	2 7,1%	0 ,0%	2 4,4%
	Ribatejo	Count % within Cluster Number of Case	3 10,7%	3 17,6%	6 13,3%
	Estremadura	Count % within Cluster Number of Case	2 7,1%	4 23,5%	6 13,3%
	Beira Baixa	Count % within Cluster Number of Case	5 17,9%	2 11,8%	7 15,6%
	Beira Alta	Count % within Cluster Number of Case	3 10,7%	0 ,0%	3 6,7%
	Beira Litoral	Count % within Cluster Number of Case	5 17,9%	1 5,9%	6 13,3%
	Douro Litoral	Count % within Cluster Number of Case	3 10,7%	3 17,6%	6 13,3%
	Minho	Count % within Cluster Number of Case	1 3,6%	1 5,9%	2 4,4%
	Trás-os-Montes Alto Douro	Count % within Cluster Number of Case	1 3,6%	1 5,9%	2 4,4%
	Açores	Count % within Cluster Number of Case	1 3,6%	0 ,0%	1 2,2%
	Total	Count % within Cluster Number of Case	28 100,0%	17 100,0%	45 100,0%

Escolaridade * Cluster Number of Case Crosstabulation

			Cluster Number		Total
			1	2	
Escolaridade	1º Ciclo do Ensino Básico	Count % within Cluster Number of Case	2 7,1%	2 11,8%	4 8,9%
	2º Ciclo do Ensino Básico	Count % within Cluster Number of Case	1 3,6%	1 5,9%	2 4,4%
	3º Ciclo do Ensino Básico	Count % within Cluster Number of Case	6 21,4%	1 5,9%	7 15,6%
	Ensino Secundário	Count % within Cluster Number of Case	11 39,3%	7 41,2%	18 40,0%
	Ensino Médio	Count % within Cluster Number of Case	3 10,7%	3 17,6%	6 13,3%
	Ensino Superior	Count % within Cluster Number of Case	5 17,9%	3 17,6%	8 17,8%
Total	Count % within Cluster Number of Case	28 100,0%	17 100,0%	45 100,0%	

Condição perante o trabalho * Cluster Number of Case Crosstabulation

			Cluster Number		Total
			1	2	
Condição perante o trabalho	Exerce uma profissão	Count % within Cluster Number of Case	22 78,6%	11 64,7%	33 73,3%
	Desempregado	Count % within Cluster Number of Case	1 3,6%	0 ,0%	1 2,2%
	Reformado/Pensionista	Count % within Cluster Number of Case	5 17,9%	6 35,3%	11 24,4%
Total	Count % within Cluster Number of Case	28 100,0%	17 100,0%	45 100,0%	

ANEXO B - INSTRUMENTO

ESTUDO SOBRE:

Relacionamento entre o S.L. Benfica e as Casas do Benfica

Este estudo surge no âmbito do interesse do Sport Lisboa e Benfica em otimizar o seu relacionamento com as Casas do Benfica, tendo como objectivo principal conhecer, compreender e diagnosticar as reais necessidades das Casas.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor, pois só assim é possível ao S.L. Benfica tomar conhecimento dos factores que afectam o seu relacionamento com as Casas.

Não existem respostas certas ou erradas relativamente a qualquer uma das questões, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

INSTRUÇÕES DE RESPOSTA

Antes de responder e certifique-se de que percebeu a pergunta e a forma como deve responder.

Assinale as suas respostas com uma cruz dentro do respectivo quadrado . Se desejar alterar qualquer resposta dada, deverá riscar por inteiro (a cheio) o quadrado que quer inutilizar e marcar com uma nova cruz dentro do quadrado que corresponde à nova resposta seleccionada.

Muito Obrigado pela sua participação!

A. UNIFORMIZAÇÃO DAS CASAS DO BENFICA

A1. Qual a sua opinião sobre o projecto de uniformização das Casas do Benfica?

CONCORDO INTEIRAMENTE 1	CONCORDO 2	DISCORDO 3	DISCORDO INTEIRAMENTE 4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A2. Até que ponto concorda ou discorda das seguintes afirmações, respeitantes ao objectivo das Casas do Benfica.

As Casas do Benfica devem ser...	CONCORDO INTEIRAMENTE 1	CONCORDO 2	DISCORDO 3	DISCORDO INTEIRAMENTE 4
1. Espaços de actividade social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Espaços de actividade cultural	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Espaços de actividade desportiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Espaços com acesso a informação do S. L. Benfica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Espaços com acesso a serviços do S.L. Benfica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Espaços comerciais para venda de produtos de restauração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Espaços para assistir aos jogos do S.L. Benfica na TV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Espaços de venda de merchandising do S.L. Benfica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A3. Como Presidente de uma Casa do Benfica de que forma está interessado nos seguintes temas?

	TOTALMENTE INTERESSADO 1	INTERESSADO 2	POUCO INTERESSADO 3	NADA INTERESSADO 4
1. Projecto de uniformização das Casas do Benfica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Financiamento do projecto de uniformização das Casas do Benfica por Parceiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A4. Qual é o grau de disponibilidade da sua Casa do Benfica para investir no projecto de uniformização das Casas do Benfica?

	TOTALMENTE DISPONÍVEL 1	DISPONÍVEL 2	POUCO DISPONÍVEL 3	NADA DISPONÍVEL 4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B – MEIOS DE COMUNICAÇÃO

B1. Na sua gestão diária da Casa com que frequência...

	TODOS OU QUASE TODOS OS DIAS 1	UMA OU DUAS VEZES POR SEMANA 2	UMA OU DUAS VEZES POR MÊS 3	UMA OU DUAS VEZES POR ANO 4	NUNCA 5
1. Utiliza o telefone fixo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Utiliza o telemóvel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Envia SMS (mensagens escritas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Utiliza o computador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Utiliza a Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Utiliza o e-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Consulta o site www.slbenfica.pt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Se respondeu “Nunca” à questão “Utiliza a Internet”(B1.5). ➡ Continue no Grupo D.

B2. Com que frequência utiliza a Internet para os seguintes fins?

	TODOS OU QUASE TODOS OS DIAS 1	UMA OU DUAS VEZES POR SEMANA 2	UMA OU DUAS VEZES POR MÊS 3	UMA OU DUAS VEZES POR ANO 4	NUNCA 5
1. Notícias em geral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Notícias de Desporto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Entretenimento (jogos, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Trabalho relacionado com a sua actividade profissional (não relacionada com a Casa do Benfica)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Trabalho relacionado com a Casa do Benfica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C - TECNOLOGIA

C1. A Intranet é uma área pessoal que poderia ser actualizada regularmente, incluída no site www.slbenfica.pt, exclusivamente destinada às Casas do Benfica e aos seus Presidentes. Qual a sua opinião sobre a existência de uma Intranet para as Casas? (Exemplos de potencialidades: fórum de discussão de ideias entre Presidentes das Casas do Benfica, notícias das Casas do Benfica, eventos, informações sobre fornecedores das Casas do Benfica, histórico financeiro da sua Casa (disponível apenas para consulta da própria Casa), ranking comparativo entre Casas do Benfica (apenas com dados não confidenciais), gestão do stock da sua Casa, código de conduta (ética), etc.)

	CONCORDO INTEIRAMENTE 1	CONCORDO 2	DISCORDO 3	DISCORDO INTEIRAMENTE 4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C2. Com que frequência estaria disposto a utilizar a Intranet?

	TODOS OU QUASE TODOS OS DIAS 1	UMA OU DUAS VEZES POR SEMANA 2	UMA OU DUAS VEZES POR MÊS 3	UMA OU DUAS VEZES POR ANO 4	NUNCA 5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D - COMUNICAÇÃO S.L.BENFICA – CASA DO BENFICA

D1. Quanto aos contactos entre o Departamento das Casas do Benfica e a sua Casa do Benfica, qual a periodicidade com que o S.L. Benfica ou alguém ligado ao clube contacta com a sua Casa?

	UMA OU DUAS VEZES POR SEMANA 1	UMA OU DUAS VEZES POR MÊS 2	UMA OU DUAS VEZES POR ANO 3	NUNCA 4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D2. Qual é a via que o Departamento das Casas do Benfica utiliza para contactar a sua Casa?

	SEMPRE 1	MUITAS VEZES 2	ÀS VEZES 3	NUNCA 4
1. Contacto telefónico para o telefone fixo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Contacto telefónico para o telemóvel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Carta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. SMS (mensagem escrita)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presença física	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D3. Quais os motivos pelos quais o Departamento das Casas do Benfica contacta a sua Casa?**D4. Na sua opinião qual seria a solução ideal para o Departamento das Casas do Benfica contactar as Casas do Benfica?**

CONTACTO TELEFÓNICO POR TELEFONE FIXO 1	CONTACTO TELEFÓNICO POR TELEMÓVEL 2	CARTA 3	E-MAIL 4	PRESEÇA FÍSICA 5	OUTRO? 6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D5. Quantas visitas foram feitas por membros do S.L Benfica e/ou Departamento das Casas do Benfica à sua Casa no último ano?

VISITAS

E - COMUNICAÇÃO CASA DO BENFICA – S.L BENFICA

E1. Qual a via utilizada pela sua Casa para contactar o Departamento das Casas do Benfica?

	SEMPRE 1	MUITAS VEZES 2	ÀS VEZES 3	NUNCA 4
1. Contacto telefónico para o telefone fixo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Contacto telefónico para o telemóvel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Carta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. SMS (mensagem escrita)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presença física (Reunião com os dirigentes no Estádio)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E2. Quais os motivos pelos quais a sua Casa contacta o Departamento das Casas do Benfica?

E3. Qual a periodicidade com que a sua Casa contacta o Departamento das Casas do Benfica?

UMA OU DUAS VEZES POR SEMANA 1	UMA OU DUAS VEZES POR MÊS 2	UMA OU DUAS VEZES POR ANO 3	NUNCA 4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E4. Na sua opinião, qual seria a solução ideal para a sua Casa contactar com o Departamento das Casas do Benfica?

CONTACTO TELEFÓNICO POR TELEFONE FIXO 1	CONTACTO TELEFÓNICO POR TELEMÓVEL 2	CARTA 3	E-MAIL 4	PRESEÇA FÍSICA 5	OUTRO? 6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E5. Em qual/ quais destes encontros das Casas do Benfica esteve representada a sua Casa? (Assinalar uma ou mais opções)

1. II Congresso das Casas, Filiais e Delegações do SLB promovido pela Casa do Benfica na Ilha Terceira (11/10/2007)	<input type="checkbox"/>
2. Reuniões regionais das Casas do Benfica	<input type="checkbox"/>

Se não assinalou nenhuma opção na questão anterior (E5). ➡ Continue na pergunta E7.

E6. Qual o grau de relevância dos temas debatidos nos seguintes encontros? (Assinalar apenas a(s) resposta(s) correspondente(s) ao(s) evento(s) em que a sua Casa esteve representada)

	MUITO RELEVANTES 1	RELEVANTES 2	SEM OPINIÃO FORMADA 3	POUCO RELEVANTES 4	NADA RELEVANTES 5
1. II Congresso das Casas, Filiais e Delegações do SLB promovido pela Casa do Benfica na Ilha Terceira. (11/10/2007)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Reuniões regionais das Casas do Benfica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E7. Como classifica a sua comunicação com o Departamento das Casas do Benfica?

MUITO BOA 1	BOA 2	NEM BOA ,NEM MÁ 3	MÁ 4	MUITO MÁ 5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F – FORMAÇÃO

F1. No seu caso pessoal, em que medida sente necessidade de receber formação em cada uma das seguintes áreas?

	MUITO NECESSÁRIO 1	NECESSÁRIO 2	POUCO NECESSÁRIO 3	NADA NECESSÁRIO 4
1. Técnicas de informática (Computadores/Internet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Técnicas de atendimento ao público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Técnicas de vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Técnicas de gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Outra. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

G-CONTROLO

G1. Qual o seu grau de concordância sobre a aplicação das seguintes formas de avaliação de desempenho às Casas do Benfica?

	CONCORDO INTEIRAMENTE 1	CONCORDO 2	DISCORDO 3	DISCORDO INTEIRAMENTE 4
1. Cliente mistério	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Visitas periódicas agendadas às Casas do Benfica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Visitas surpresa às Casas do Benfica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ter o contacto do Departamento das Casas do Benfica exposto em locais de fácil visibilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Anunciar o contacto do Departamento das Casas do Benfica nos jornais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Análise das vendas das Casas do Benfica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Outra. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

G2. Em média, quantos dias por semana está presente na Casa do Benfica?

DIAS

G3. Quantas horas por semana dedica, em média, à sua Casa do Benfica?

HORAS

H - ÉTICA

H1. Quais os deveres das Casas do Benfica que gostaria de ver incluídos no Código Deontológico das Casas?

	SIM 1	NÃO 2
1. As Casas do Benfica devem respeitar os Estatutos do S.L. Benfica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. As Casas do Benfica devem apoiar os atletas do clube nas suas deslocações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. As Casas do Benfica devem acatar e alterar em conformidade os Estatutos para as Casas aprovados pela Direcção do S.L. Benfica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Todos os membros da direcção das Casas do Benfica devem ser sócios do clube.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. As Casas do Benfica devem apresentar, dentro do primeiro trimestre de cada ano, ao Departamento, o Relatório de Actividades e Contas do ano transacto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. As Casas do Benfica devem apresentar no último trimestre de cada ano ao Departamento, o Plano de Actividades e Orçamento para o ano seguinte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. As Casas do Benfica devem proceder à prospecção de talentos para as equipas de formação, fazendo a sua indicação ao S.L. Benfica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I – RELACIONAMENTO

11. Como classifica o seu relacionamento com o Departamento das Casas do Benfica?

MUITO BOM	BOM	NEM BOM ,NEM MAU	MAU	MUITO MAU
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Qual o seu grau de concordância com as afirmações que se seguem?

	CONCORDO INTEIRAMENTE 1	CONCORDO 2	DISCORDO 3	DISCORDO INTEIRAMENTE 4
1. Deve ser definida uma política de publicidade uniforme para todas as Casas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Deveria existir mais controlo dos produtos e dos processos por parte do Departamento das Casas do Benfica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Deve ser criado um cartão único de sócio das Casas, podendo o sócio usufruir de benefícios em todas as Casas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. As situações de conflito entre as Casas vão reduzir-se com a introdução do projecto de uniformização das Casas do Benfica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Os atletas do S.L. Benfica deveriam estar mais presentes nos eventos das Casas do Benfica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Devem ser definidos modelos de formação para os órgãos de Gestão das Casas do Benfica, permitindo que se tornem parceiros credenciados do S.L. Benfica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. As Casas do Benfica deveriam ter mais influência e participação na vida do clube.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

L - CARACTERIZAÇÃO DA CASA DO BENFICA

L1. Dimensão total da sua Casa do Benfica?

m²

L2. Nº de sócios total da sua Casa do Benfica?

sócios

L3. Nº de sócios pagantes da sua Casa do Benfica?

SÓCIOS PAGANTES

L4. Quota de sócio cobrada pela sua Casa do Benfica?

€ (EUROS / ANO)

L5. Nº médio de clientes por dia?

1. Dia de semana sem jogo do S.L. Benfica CLIENTES

2. Dia de semana com jogo do S.L. Benfica CLIENTES

3. Dia de fim-de-semana sem jogo do S.L. Benfica (*sábado e domingo*) CLIENTES

4. Dia de fim-de-semana com jogo do S.L. Benfica (*sábado e domingo*) CLIENTES

L6. Ocupação máxima da sua Casa do Benfica? (*Lugares sentados*) CLIENTES

L7. Espaços existentes na sua Casa do Benfica? (Assinalar uma ou mais opções)

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| 1. Restaurante | <input type="checkbox"/> |
| 2. Loja | <input type="checkbox"/> |
| 3. Escritório | <input type="checkbox"/> |
| 4. Sala de Jogos | <input type="checkbox"/> |
| 5. Sala de TV | <input type="checkbox"/> |
| 6. Zona de Internet | <input type="checkbox"/> |
| 7. Sala de convívio | <input type="checkbox"/> |
| 8. Café/Bar | <input type="checkbox"/> |
| 9. Esplanada exterior | <input type="checkbox"/> |
| 10. Sala de troféus | <input type="checkbox"/> |
| 11. Outro. Qual? _____ | <input type="checkbox"/> |

L8. Qual o modo de exploração do Bar/Restaurante da sua Casa do Benfica?

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Explorado directamente pela Casa do Benfica | <input type="checkbox"/> |
| 2. Exploração concessionada a terceiros | <input type="checkbox"/> |

L9. Com que frequência presta os seguintes serviços?

	TODOS OU QUASE TODOS OS DIAS 1	UMA OU DUAS VEZES POR SEMANA 2	UMA OU DUAS VEZES POR MÊS 3	UMA OU DUAS VEZES POR ANO 4	NUNCA 5
1. Restauração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Venda de bilhetes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Venda de merchandising S.L.B.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Venda de Kit Sócio S.L.B.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Jogos (ex: Bilhar, setas, matraquilhos, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Serviço de Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Venda de Lugares Cativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Prospecção de talentos para equipas de formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

L10. Quais são as marcas recentemente criadas pelo S.L. Benfica que conhece? (Exemplos: Benfica Seguros, Benfica Saúde, Benfica Telecom, Benfica Viagens.)

L11. Como caracteriza o local onde se encontra a sua Casa do Benfica?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| 1. Aldeia | <input type="checkbox"/> |
| 2. Vila | <input type="checkbox"/> |
| 3. Cidade | <input type="checkbox"/> |

L12. Em que região está situada a sua Casa do Benfica?

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| 1. Algarve | <input type="checkbox"/> |
| 2. Baixo Alentejo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Alto Alentejo | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ribatejo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Estremadura | <input type="checkbox"/> |
| 6. Beira Baixa | <input type="checkbox"/> |
| 7. Beira Alta | <input type="checkbox"/> |
| 8. Beira Litoral | <input type="checkbox"/> |
| 9. Douro Litoral | <input type="checkbox"/> |
| 10. Minho | <input type="checkbox"/> |
| 11. Trás-os-Montes e Alto Douro | <input type="checkbox"/> |
| 12. Madeira | <input type="checkbox"/> |
| 13. Açores | <input type="checkbox"/> |

L13. Número de empregados? EMPREGADOS**L14. Na sua Casa do Benfica existem os seguintes recursos materiais?**

- | | SIM
1 | NÃO
2 |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Computador | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Internet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Telefone fixo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Televisão por Cabo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Benfica TV | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

L15. Quantos computadores existem na sua Casa? COMPUTADORES**J - CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA****J1. Sexo**

MASCULINO 1	<input type="checkbox"/>	FEMININO 2	<input type="checkbox"/>
----------------	--------------------------	---------------	--------------------------

J2. Idade (Anos)

20-29 1	30-39 2	40-49 3	50-59 4	60-69 5	Mais de 70 6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

J3. Qual foi o nível mais alto de escolaridade que completou?

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. 1.º Ciclo do Ensino Básico / Antiga 4.ª classe - 4 anos de escolaridade | <input type="checkbox"/> |
| 2. 2.º Ciclo do Ensino Básico / Antigo ciclo preparatório - 6 anos de escolaridade | <input type="checkbox"/> |
| 3. 3.º Ciclo do Ensino Básico / Antigo 5.º ano liceal - 9 anos de escolaridade | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ensino Secundário / Antigo 7.º ano liceal - 12 anos de escolaridade | <input type="checkbox"/> |
| 5. Ensino médio (bacharelato) | <input type="checkbox"/> |
| 6. Ensino superior (Licenciatura, mestrado, doutoramento) | <input type="checkbox"/> |

J4. Condição actual perante o trabalho?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| 1. Exerce uma profissão | <input type="checkbox"/> |
| 2. Desempregado | <input type="checkbox"/> |
| 3. Reformado/pensionista | <input type="checkbox"/> |
| 4. Estudante | <input type="checkbox"/> |
| 5.Outra. Qual? _____ | <input type="checkbox"/> |

