

**DINÂMICAS INDUSTRIAIS DO FRANCHISING EM
PORTUGAL (1996-2016)**

Mário André Marques de Almeida

Dissertação submetida como requisito para obtenção do grau de
Mestre em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador: Prof. Doutor Sandro Mendonça

Co-orientadora: Prof. Doutora Alexandra Ferreira Lopes

Outubro 2017

Resumo

Desde a década de 1990 que a indústria do franchising em Portugal tem estado em constante evolução. No entanto, desde esse momento, que fenómenos se podem observar derivado dos nascimentos, mortes e sobrevivências das insígnias de franchising? A corrente económica das dinâmicas industriais oferece uma perspetiva causal que possibilita a compreensão dos fenómenos de evolução setorial, e que identifica as forças motrizes de transformação e crescimento económico. Esta Dissertação representa um estudo de vinte anos da indústria de franchising, sob a perspetiva das dinâmicas industriais, que recorre aos principais recursos de arquivo do franchising em Portugal como fonte de investigação empírica. Esta investigação percorre um período de 1996 a 2016, que incide sobre o comportamento de 1726 insígnias únicas e 7773 observações dentro de vários setores de atividade como o calçado, os serviços ou a restauração. O seu estudo permite aferir conclusões que explicam alguns dos principais acontecimentos da atividade económica ligados à indústria do franchising, nomeadamente o crescimento do número de franchisadores e o seu peso sobre a evolução setorial; o peso relativo das crises económicas sobre o investimento; ou o surgimento de novas tendências que influenciam o ciclo de vida da indústria. A investigação vertida nesta Dissertação pode ser útil aos profissionais de franchising, oferecendo igualmente uma contribuição empírica para o desenvolvimento do estudo das dinâmicas industriais.

Palavras-chave: Franchising; Dinâmicas Industriais; Evolução Setorial; Portugal

Códigos JEL: L110; L160; L800

Abstract

Since the 1990's, the franchising industry in Portugal has been constantly evolving. However, from that moment on, what phenomena derives from the births, deaths and survivals of the franchising insignia? The economic current of the industrial dynamics offers a causal perspective that makes possible the understanding of the phenomena of sectoral evolution. It identifies the driving forces of transformation and economic growth. This Dissertation represents a twenty-year study of the franchising industry, from the perspective of industrial dynamics, which uses the main archive resources of franchising in Portugal as a source of empirical research. This investigation covers a period from 1996 to 2016, which focuses on the behaviour of 1726 unique insignia and 7773 observations, within various sectors of activity such as footwear, services or restoration. The previously mentioned allows us to draw conclusions focusing on the main events of the economic activity pertaining to the franchising industry, namely the growth in the number of franchisors and their weight on sectoral evolution, the relative weight of economic crises on investment, or the emergence of new trends that influence the industry's life cycle. The research carried out in this Dissertation is aimed at franchising professionals, as well as contributing to the empirical development of the study of industrial dynamics.

Keywords: Franchising; Industrial Dynamics; Sectoral Evolution; Portugal

JEL Codes: L110; L160; L800

Agradecimentos

É com enorme satisfação que concluo esta etapa da minha vida. Foi um percurso difícil, com altos e baixos que me fizeram crescer enquanto homem e profissional. O contributo de todos os que estiveram em contacto ao longo deste caminho foi essencial para chegar à meta com o sentimento de dever cumprido. Naturalmente, houve pessoas que se destacaram.

Agradeço especialmente ao meu pai, Carlos Almeida, e à minha mãe, Maria Cristina Almeida, por formaram a base e amparo incansável num mundo que lhes é totalmente desconhecido. Sei que não foi fácil perceberem, por vezes, as minhas reais motivações. Um beijinho especial também para a minha irmã, Ana Teresa Almeida.

Ao meu professor e orientador, o Doutor Sandro Mendonça, pela prematura demonstração de confiança nas minhas capacidades, fator essencial para a aceitação deste desafio. A sua perseverança e motivação fizeram com que não pusesse este projeto em causa por um único momento. Uma referência especial também à Doutora Alexandra Lopes.

Ao Instituto de Informação e Franchising, em particular ao Carlos Santos, pela disponibilização dos dados e outro material requisitado para este estudo, mas não esquecendo a abertura que demonstraram durante mais de um ano. O contacto diário com o mundo do franchising teve um contributo singular no resultado final.

Agradeço também a todos os meus colegas de Mestrado, pois sem dúvida que aprendi um pouco com todos eles, mas em particular àqueles que comigo partilharam longos dias e noites de trabalho no ISCTE e que se tornaram amigos para a vida. Um cumprimento também ao João Santos, pela partilha e disponibilidade demonstradas.

A todos os docentes do ISCTE. A sua partilha de conhecimento foi essencial para alargar os horizontes a múltiplos níveis. Em especial, à Doutora Nádía Simões pela dedicação e motivação demonstrada, sempre que esteve presente.

Por último, mas não menos importante, à minha namorada Paula Esteves. A sua dedicação a esta causa representou o tónico que faltava para concluir esta prova.

Índice geral

Resumo.....	I
Abstract	II
Agradecimentos.....	III
Índice geral.....	IV
Índice de figuras, gráficos e tabelas	V
1. Introdução.....	1
2. Franchising	4
2.1. O sistema	4
2.2. O conceito	5
2.3. Teorias económicas que sustentam o modelo	7
3. Dinâmicas Industriais.....	12
4. Metodologia.....	19
4.1. Investigação empírica qualitativa	19
4.2. Investigação empírica quantitativa	21
5. O sistema de Franchising em Portugal	26
6. Análise e discussão de resultados.....	32
6.1. Padrões Setoriais	32
6.2. Padrões Agregados	39
6.3. Padrões de concentração e dimensão	43
7. Conclusões	46
Referências bibliográficas	49

Índice de figuras, gráficos e tabelas

Figura 1 - Esquema representativo das dinâmicas fundamentais da emergência industrial.....	17
Figura 2 - Capas do Diretório de Oportunidades (1996, 2004 e 2014)	20
Figura 3 - Anúncio de jornal da Loja dos trezentos	27
Figura 4 - Evolução do número de insígnias de franchising de 1990 a 1999.....	28
Figura 5 - Fórmula de cálculo do Índice de Herfindahl-Hirschman.....	43
Gráfico 1 - Evolução do número e taxa de crescimento anual de insígnias presentes na indústria do franchising em Portugal, no período de 1996 a 2016.....	33
Gráfico 2 - Total de sobrevivências, taxa de crescimento anual das sobrevivências e quota de sobrevivências, no período de 1996 a 2006.....	34
Gráfico 3 - Número de insígnias que sobreviveram desde a sua entrada na indústria do franchising até ao ano de 2016.....	35
Gráfico 4 - Total de mortes, taxa de crescimento das mortes e quota de mortes na indústria do franchising no período de 1997 a 2016	36
Gráfico 5 - Total de nascimentos, taxa de crescimento de nascimentos e quota de nascimentos na indústria de franchising no período de 1997 a 2016.....	37
Gráfico 6 - Evolução do número de nascimentos, mortes e sobrevivências na indústria de franchising no período de 1996 a 2016	38
Gráfico 7 - Evolução da taxa de crescimento anual dos nascimentos, mortes e sobrevivências na indústria de franchising no período de 1996 a 2016.....	38
Gráfico 8 – Peso por setor de atividade económica na indústria do franchising no período de 1996 a 2016.....	39
Gráfico 9 - Evolução do total de insígnias nos três setores com maior quota de mercado na indústria do franchising no período de 1996 a 2016	40
Gráfico 10 - Evolução do total de insígnias em outros setores de atividade na indústria do franchising no período de 1996 a 2016	40
Gráfico 11 - Evolução do peso de mercado dos três maiores setores de atividade na indústria no franchising no período de 1996 a 2016	41
Gráfico 12 - Quota de sobrevivências por setor de atividade na indústria do franchising no período de 1996 a 2016	42

Gráfico 13 - Quota de mortes dos três principais setores de atividade na indústria do franchising no período de 1996 a 2016 42

Tabela 1 - Índice de Herfindahl-Hirschman aplicado aos setores de atividade económica da indústria do franchising no período de 1996 a 2016 43

Tabela 2 - Número médio de insígnias e variação média anual por escalão e por período temporal na indústria do franchising no período de 1996 a 2013 45

1. Introdução

A indústria de franchising em Portugal é uma realidade relativamente recente quando comparada a países com dimensão económica e geográfica superior. O franchising é um sistema em constante evolução há várias décadas que revolucionou a abordagem empresarial nos EUA em meados do século XIX. A penetração do franchising na Europa foi relativamente modesta até ao final dos anos 90, no entanto, era a partir desta altura que o fenómeno começava a ganhar forma no nosso país, através da adaptação de conceitos de insígnias internacionais que, em grande parte devido ao fenómeno da globalização, se viriam a fixar. Numa perspetiva histórica, a difusão internacional de conhecimentos e tecnologias tem sido uma importante fonte de rápido crescimento económico para muitos países seguidores como Portugal (Castellaci et al., 2005). Até a essa data, o país era um mercado considerado periférico, essencialmente devido à sua pequena dimensão, localização geográfica e distância cultural. Desde o ano de 1996 que o negócio do franchising evoluiu consideravelmente no nosso país a vários níveis. Atualmente (2016), o franchising representa 2,79% do PIB português e 2,55% do total da população empregada (*Negócios & Franchising*, 2017). Considera-se relevante, por isso, caracterizar a evolução de uma indústria que até ao momento não teve o interesse condigno com a sua representação no cenário económico português.

O paradigma foi-se alterando e atualmente contam-se vinte anos de indústria documentada, ou seja, desde o ano de 1996 que passou a ser possível quantificar e qualificar o mercado do franchising em Portugal. A sua evolução setorial levou a que, de ano para ano, a indústria de franchising apresentasse oscilações em torno do número de insígnias ativas, isto é, a diferença entre o nascimento de novas insígnias e a morte de insígnias que estavam ativas no mercado. Economicamente, a corrente que se debruça sobre estas oscilações dá pelo nome de dinâmicas industriais. No seu essencial, o estudo das dinâmicas industriais trata de compreender a economia como um sistema complexo e dinâmico, através do pressuposto de que as entradas e saídas dentro de uma determinada indústria são um fator importante de competitividade e promoção da eficiência dos mercados (Andraz et al., 2015). Existe um processo de leitura nas dinâmicas industriais que procura identificar e compreender as razões pelas quais os fenómenos de evolução setorial acontecem, perspetivando uma análise causal que identifica as forças motrizes de transformação e crescimento económico.

O objetivo principal desta Dissertação passa por analisar 20 anos da indústria de franchising sob a perspetiva das dinâmicas empresariais, numa espécie de laboratório que se debruça

sobre os principais acontecimentos de atividade económica ligada ao franchising em Portugal. Em concreto, esta será a primeira análise empiricamente aplicada a dois níveis do tema em estudo: ao nível qualitativo, através da consulta de arquivo especializado em torno da evolução da indústria; e ao nível quantitativo, através da principal base de dados que documenta os principais indicadores da sua atividade. De uma forma genérica, é particularmente importante que esta Dissertação ofereça contributos a vários níveis. Este é um projeto que tem, à partida, um público-alvo que se preocupa com o funcionamento da economia portuguesa, que está atento às dinâmicas em torno das principais atividades económicas como a evolução do grande setor dos serviços, e que naturalmente está envolvido com o mercado de franchising. Adicionalmente, este projeto pretende oferecer um contributo para o estudo das dinâmicas industriais, que é visto como uma das áreas económicas de estudo mais promissoras, através de uma indústria que se particulariza pela heterogeneidade dos seus atores e pelo seu, ainda curto, ciclo de vida.

No final da Dissertação, espera-se ter resposta para as seguintes questões de investigação: Pode a abordagem das dinâmicas industriais contribuir para a compreensão da indústria de franchising em Portugal? Quais os principais fenómenos que se observam ao longo de 20 anos da indústria? Quais são as principais forças motrizes da indústria do franchising em Portugal? Quais as barreiras à entrada e as barreiras à sobrevivência na indústria do franchising? Quais os principais fatos estilizados decorrentes da indústria de franchising em Portugal?

Para o efeito, a Dissertação encontra-se organizada em seis capítulos. O capítulo 2 mergulha no sistema de franchising de uma perspetiva global, pretendendo enquadrar o leitor nas principais correntes impulsionadoras da literatura do franchising, assim como explicar o negócio de franchising através de teorias económicas que sustentam o modelo. O capítulo 3 pretende explorar alguma literatura económica que contribuiu para a difusão das dinâmicas industriais, recorrendo aos principais autores e vanguardistas da corrente de estudo. No capítulo 4, estará presente a explicação dos principais processos que compõem a metodologia e que servirão de guião para os dois capítulos seguintes. No capítulo 5, serão apresentadas as principais análises à investigação empírica qualitativa que foi descrita no capítulo 4, e que servirá de base para as conclusões finais. Tal como no capítulo anterior, o capítulo 6 representa a segunda parte da investigação empírica, desta vez quantitativa, onde serão apresentados os principais resultados das análises efetuadas à base de dados. Por último, o capítulo 7 representa as conclusões finais, que derivam essencialmente do cruzamento entre as

duas investigações empíricas que pretendem responder às questões de investigação já aqui referenciadas, bem como sugestões de investigação futura e limitações decorrentes do estudo.

2. Franchising

Este capítulo é inteiramente dedicado ao franchising como forma de atividade económica. Será feita uma análise geral sobre a evolução do sistema, uma discussão de conceitos movidos pela literatura que abordam o tema, bem como a apresentação de algumas teorias económicas que sustentam o modelo. Pretende-se que o leitor tome contacto com áreas de literatura que estão na base do sistema de franchising, adquirindo uma maior assimilação para os capítulos seguintes.

2.1. O sistema

Até ao ano de 1975, o franchising não atraiu interesse académico substantivo (Ertekin, 2010). No entanto, o termo “franchising” tem-se tornado uma atividade económica bastante popular à população em geral. O sistema de franchising, tal como o conhecemos hoje em dia, teve início em meados do século XIX, nos Estados Unidos (Vilar & Associados, 2008). Este, pode considerar-se o país barómetro da atividade económica motivada pelo franchising. Um dos fenómenos responsáveis pela disseminação do franchising é a globalização, essencialmente devido às misturas culturais, mudança de hábitos de consumo e procura por produtos e serviços de qualidade (Alon et al., 2005).

Desde os anos 50, o conceito reformou literalmente o retalho, representando cerca de 40% das vendas do setor (Kaufmann e Dant, 2003). De acordo com os mesmos autores, são várias as correntes de pensamento que abordam o sistema, motivadas por diversas disciplinas como Gestão, Direito, Economia, Marketing e Finanças, atraídas à medida que o fenómeno se difundia. Vários autores reconhecem a multidisciplinaridade desta área (Blair e Lafontaine, 1995), afirmando que todas as teorias estão formatadas por um conjunto diferente de fatores tratados pela literatura de forma separada (Carney e Gedagovic, 1991).

Franchising

- [Comércio] Exploração de produto, marca comercial ou serviço feito através de um contrato de franquia entre quem detém os direitos comerciais ou industriais e quem irá explorar esse produto, marca ou serviço, que implica geralmente um sistema de negócio fixo e pagamento de direitos = franquia;
- Estabelecimento ou negócio que funciona com esse tipo de exploração.

In Priberam Dicionário (2017)

2.2. O conceito

De uma forma simplificada, o franchising considera-se apenas uma das muitas formas que uma empresa tem de distribuir o seu produto (Klein, 1995). De uma forma mais complexa, o sistema de franchising é uma forma organizada que envolve uma parte central (o franchisador) e muitos indivíduos (os franchiseados) que possuem e operam lojas locais usando as insígnias registadas e os seus métodos de negócio (Lutz, 1995). Numa perspetiva estratégica, o franchising é visto como uma forma das grandes empresas se tornarem mais dinâmicas e aproximadas ao cliente (Matusky, 1990). Analiticamente, o franchising é uma forma de alocar decisões dentro de um sistema entre o franchisador e o franchiseado, de forma a promover a eficiência e proporcionar incentivos (Michael, 1996). Seguindo esta lógica e recuperando os argumentos iniciais, esta forma de negócio é considerada uma das mais importantes inovações organizacionais do último meio século (Lafontaine e Masten, 1995). E porque a mais recente literatura conecta os fenómenos da inovação ao empreendedorismo, alguns autores referem que o franchising tem contribuído enormemente para o crescimento económico e para o desenvolvimento das empresas em nome individual (Falbe et al., 1998). No fundo, franchisadores e franchiseados são entidades independentes ligadas num relacionamento contratual (Paswan et al., 2008). De acordo com os autores, os franchisadores não vendem apenas produtos e serviços; eles possuem um “sistema de negócios perfeito”, que depois vendem com o seu *know-how* e os benefícios do sistema comercial para candidatos franchiseados, e posteriormente para os seus clientes.

Outros estudos sugerem que a literatura do franchising se aproxima cada vez mais da literatura do retalhista (Michael, 1996) – um contexto que envolve um canal diádico entre dois atores, onde se assemelham muitos dos aspetos contratuais que se podem resolver concretizando um sistema de franchising (Iyer e Villas-Boas 2003).

Emergem outras perspetivas literárias que têm na sua base a relação contratual entre estas duas entidades, e que têm proliferado sobretudo no setor dos serviços (Blair e Lafontaine, 2005). Falbe e Dandridge (1992) acrescentam que, no franchising, o franchisador vende o *know-how* do seu negócio ao franchiseado. No mesmo sentido, outros autores acrescentam:

“o franchising é uma forma difundida e organizada que é atualmente vista como fonte de dinamismo económico e de emprego.” (Windsperger e Clinque, 2007, 2)

Ainda que não haja um modelo universal, alguns autores afirmam que há algumas condições necessárias para que o sistema de franchising se concretize:

- A marca tem de estar registada, protegida e bem reconhecida (Mendelsohn, 2004);
- O modelo de negócio deve estar formado e protegido contra os concorrentes (Mendelsohn, 2004; Sherman, 2004)
- O modelo de negócio tem de ser eficiente e atrativo para os consumidores (Blair e Lafontaine, 2005);
- A relação entre o franchisador e o franchisado deve ter um nível elevado de interação, para que seja economicamente viável no tempo. (Majocchi, Pavione 2003; Gehrke 2008);
- Deve respeitar o sistema legal e legislativo do país onde se situa, que proteja a marca e a sua propriedade intelectual, os segredos comerciais ou outros elementos chave do sistema (Mendelsohn, 2004; Sherman, 2004).

A nível jurídico, prevalece a ideia de que não existe um sistema universal de franchising, pois cada entidade exige as condições contratuais que considera serem adequadas para a concretização e bom funcionamento do negócio. De acordo com a perspetiva portuguesa, na ausência de legislação nacional específica sobre a matéria, a noção de contrato de franchising tem sido construída através da doutrina e da jurisprudência (Vilar & Associados, 2008).

Muito há a discutir sobre questões minuciosas do negócio de franchising e que seriam de análise mais cuidada. De acordo com a literatura analisada, pode afirmar-se que o conceito é universalizado, e que as diferentes correntes poderão diferir essencialmente no tipo de negócio. Existem diversas variáveis que podem classificar os diferentes tipos de franchising, como a distribuição setorial (comércio, serviços, restauração), o nível de investimento, número de colaboradores, zona de expansão, perfil do franchisado, entre outros (*Negócios & Franchising*, nº 108, 2016). No entanto, é consensual que o franchising seja um método de distribuição de produtos ou serviços de forma licenciada, e que se rege por um modelo de propriedade intelectual de um modelo de negócio já estabelecido, num sistema entre dois atores: o franchisador, que fornece a marca e o modelo de negócio; e o franchisado, que paga normalmente *royalties* e/ou um valor de investimento inicial para usufruir desse sistema.

2.3. Teorias económicas que sustentam o modelo

Na literatura económica, duas perspetivas têm sido discutidas de forma mais significativa como razão de existência para o franchising (Kaufmann e Dant 2003): a primeira, como modelo de aquisição de capital, sugerindo que os franchisados são uma fonte eficiente de capital financeiro para empresas de retalho que procuram expandir-se (Caves e Murphy 1976; Dant 1995; Oxenfeldt e Kelly, 1968); o segundo, baseado na teoria da agência (Rubin, 1968), de que o franchising resolve o problema de *shirking*, pois o franchisador não pode controlar direta e eficazmente os franchisados da sua cadeia, aplicando créditos sobre os lucros (*royalties*), levando assim ao alinhamento de ambas as partes.

Tendo como base a análise de um estudo que acompanha diversos pensamentos teóricos desde os anos 60, existem indicações de que a teoria da agência é mesmo a mais utilizada para explicar a relação franchisador-franchisado, de uma forma anterior e posterior à celebração do contrato e estudada por diversos autores (Combs e Ketchen, 1999; Alon, 2001; Sashi e Karuppur, 2002; Watson et al., 2002; Quinn e Doherty, 2000; Garg e Rasheed, 2006; Ramírez et al., 2007). Na mesma lógica, esta teoria é particularmente útil pois reconhece a existência de dois partidos que podem ter divergências entre si. A teoria da agência aplica-se concretamente ao franchising na medida em que o agente (franchisado) pode ver-se tentado a ocultar informação ao principal (franchisador) acerca das suas verdadeiras qualidades para desempenhar o trabalho a que se propõe (Jensen e Meckling, 1976). Por outro lado, como defende Brickley e Dark (1987), a celebração de um contrato prevê que esta situação não aconteça, na medida em que leva a que o agente tenha incentivo a maximizar esforços por ter investido o seu tempo e outros recursos, estando logicamente interessado em que o negócio funcione bem. Ainda assim, é importante referir que, num estabelecimento comercial, existe a relação empregado-gerente, e onde esse alinhamento é mais difícil de concretizar (Combs e Ketchen, 1999).

Uma outra teoria que tem sustentado diversos trabalhos é a da escassez de recursos. Este modelo preconiza que os sistemas de franchising têm inerente um ciclo de vida que permite fazer previsões sobre os seus processos e alguns elementos da sua estrutura (Oxenfeldt e Kelly, 1969). É uma perspetiva que testa os limites do negócio e o próprio desenvolvimento empresarial, uma vez que, segundo vários autores, a expansão em regime de franquia acontece de forma a solucionar a falta de recursos existente nas primeiras etapas de desenvolvimento, e sendo vista como uma passagem temporal. (Hunt, 1973; Caves e Murphy, 1976; Carney e Gedajlovic, 1991). Os diferentes tipos de recursos foram e são igualmente

alvo de estudo, dos quais três mais se destacam: recursos financeiros; recursos de capital humano; e (des)conhecimento do mercado local (Lafontaine e Kaufmann, 1994; Ketchen et al., 2006). De acordo com outros autores, os franchisados necessitam igualmente de recursos intelectuais, essenciais para uma gestão saudável que possa levar à criação de mais unidades de negócio (Ramírez, 2007). Esta é uma teoria que não é acompanhada por autores como Dant et al., (1996), considerando que este modelo da teoria dos recursos não é sustentável se aplicado ao sistema de franchising.

Existem, ainda assim, outros enfoques teóricos que se podem aplicar ao franchising (Gracià, 2010). Um desses exemplos é a teoria do grau de risco, que tem sido predominantemente utilizada para explicar a estratégia do franchisador, onde o mesmo oferece ao franchisado oportunidades mais interessantes mas que supõem um grau de risco superior (Combs e Castrogiovanni, 1994). O contrato de franchising é o documento principal neste modelo de negócio, favorecendo normalmente o franchisador através de extensas declarações de responsabilidade e oferecendo-lhe maior poder em relação a um franchisado considerado vulnerável (Buchan, 1995; Weitz e Jap, 1995). A teoria contratual estabelece que, quanto maior for o número de unidades, mais integrada estará a cadeia, evitando riscos de retenção na fonte sobre os ativos e incentivando o investimento na mesma (Rodríguez e Navarro (2007). Assim, no seguimento desta abordagem, Shane (1996) afirma que o franchisador deverá ter incentivo a franquiar uma nova unidade, pois o custo de supervisão de uma nova unidade não será feito por alguém interno, o que, de acordo com Morgan (2003), fará com que o custo de uma unidade própria seja maior do que uma franquia, o que é, naturalmente, menos rentável.

De acordo com Burton, Cruz e Rhodes (2000), a teoria dos custos de transação domina a literatura de franchising juntamente com a teoria da agência. Erramilli e Rao (1993), afirmam que a teoria dos custos de transação é uma aplicação do conceito da empresa por Coase (1937) e Williamson (1975), onde as sociedades são vistas como agentes eficientes que subcontratam as atividades de agentes externos, tendo um custo menor do que se essa atividade fosse feita internamente. No entanto, se a empresa enfrentar um mercado mais caro e menos eficiente, enfrenta um risco de oportunismo que aproveita a racionalidade limitada dos agentes que operam nesse mercado, obrigando-os a suportar custos de negociação, supervisão e controlo do cumprimento das condições acordadas (Zou et al., 2005). Esta é mesmo uma questão de seleção importante na entrada em novos mercados (Burton et al., 2000). Por vezes, no mundo do franchising, poderá haver a tendência para considerar apenas a teoria da agência como o fator mais importante, no entanto, existem numerosos trabalhos que

optam por analisar o sistema de franchising de outras perspetivas, como é exemplo a teoria da sinalização por Gallini e Lutz (1992). De acordo com Michael (1992) esta abordagem argumenta que os setores que são baseados em ativos intangíveis devem emitir sinais através de aspetos observáveis para que o público possa avaliá-los. De acordo com o mesmo autor, estes sinais são enviados aos clientes, concorrentes, fornecedores ou qualquer agente que possa estar envolvido na empresa, facilitando a decisão por potenciais compradores. O autor sugere que o franchisador dispõe de informação privilegiada sobre a rentabilidade dos negócios e sua viabilidade, o que poderá levar alguns potenciais franchisados a abrir unidades próprias ao invés de franchisadas, tal como acontece na realidade. Esta perspetiva é acompanhada por outros autores (Shane, 1998), afirmando que franchisadores que estão a exigir maiores *royalties* aos seus franchisados mostram uma menor probabilidade de fracasso no negócio, pois acreditam que oferecendo um negócio de maior qualidade e experiência, haverá uma maior procura de franchisados, apesar de um nível de *royalties* mais elevado. Por outro lado, alguns autores rejeitam esta teoria (Lafontaine e Shaw, 1992) ou mostram uma relação negativa entre o valor do *royalty* e a idade da cadeia, permitindo continuar a atrair novos franchisados e reduzir a probabilidade de fracasso (Lafontaine, 1992; Shane et al., 2006).

Como vem sendo suportado ao longo da presente revisão, o franchising pode ser observado sob diversas teorias e perspetivas que a literatura foi oferecendo ao longo dos anos, o que significam várias formas de sustentação para o modelo de negócio, mas que podem resultar igualmente em novas questões para debate. De facto, a mais recente literatura centra-se menos na decisão do franchisado (Van den Abbeele et al., 2000). De acordo com a autora, fatores como o risco da indústria, o capital disponível para iniciar o negócio, o nível de educação, os benefícios do autoemprego e a maior diversidade de setores têm obtido uma maior relevância.

Periodicamente, foram introduzidas temáticas relevantes para o franchising como a inovação e o empreendedorismo. Muito se tem falado no papel que os empreendedores têm na inovação de produtos, serviços e processos. Alguns autores há muito que tentam perceber as suas reais motivações. Smith (1976/1996) afirmava que, devido à inovação, os produtos são mais competitivos e as empresas podem colocá-los em mais mercados. Na mesma linha, o autor considera que a divisão do trabalho é um elemento essencial da riqueza das nações, que depende da extensão dos mercados, relacionando este último como dependente do processo de inovação.

Alguns enfoques teóricos modernos também enfatizam a relevância do processo de inovação, considerando principalmente os fatores que estimulam a introdução da inovação das empresas (Méndez et al., 2014). Esta análise indica que não apenas as variáveis quantitativas devem ser consideradas, mas também as qualitativas, pois o comportamento social pode facilitar ou desestimular o processo de inovação. Os autores referem que, se os agentes económicos não aceitam ou não são capazes de usar as inovações, o processo vai parar, e sustentam com Schumpeter (1935), que afirmara necessário criar um clima social que favoreça esse processo. Numa outra perspetiva, novos produtos melhorados devem ser atrativos, não basta que os produtos sejam melhores ou mais sofisticados, pois os potenciais consumidores têm de aprender sobre eles e ficar convencidos em experimentá-los. (Mendonça et al., 2014).

Williams (1998) afirma que os empreendedores escolhem o franchising para iniciar um novo negócio se obtiverem uma maior utilidade no primeiro caso do que no segundo (individualmente). As diferenças na utilidade esperada dependem das diferenças de lucro esperado em cada uma das alternativas, e o lucro esperado dependeria das competências empreendedoras.

Adicionalmente, poderá haver uma preferência pelo risco, outra variável chave no processo de decisão (Knight, 1921). Em termos genéricos, as franquias podem representar menos risco do que empresas independentes por várias razões – primeiro porque reduzem a incerteza da procura, em segundo porque têm à sua disposição um histórico sobre a evolução das vendas e outros indicadores confiáveis do mercado, e em terceiro lugar porque os franchisadores fazem sempre uma projeção da procura sempre que pretendem abrir uma nova unidade.

No franchising, existe ainda vantagens de custo sob a forma de tecnologia de processos, capacidade de acesso a inputs de baixo custo, e vantagens associadas à diferenciação da marca, tecnologia do produto, marketing, distribuição e serviços (Welsh et al., 2011).

Existe uma outra variável que é a necessidade financeira (Caves e Murphy, 1976), já abordada anteriormente, e que sugere que os franchisadores são fonte de capital para franchisadores com necessidades financeiras.

Resultados obtidos na análise destas variáveis mostram que não há relação entre a atitude empreendedora e o modelo de negócio que um indivíduo é suscetível de desenvolver, ou seja, por franchising ou independente (Méndez et al., 2014). Dessa forma, observou-se que o empreendedor franchisado não escolhe este tipo de atividade como um substituto para

negócios independentes, acreditando que ele tem capacidades limitadas para desenvolver o seu próprio negócio e que ele requer o apoio de um franchisador. Na mesma lógica, de acordo com Diaz e Burnick (1969), a escolha da franquia depende da percepção de obter maiores vantagens do que aquelas proporcionadas pela opção de negócio independente. Segundo os mesmos autores, benefícios semelhantes são obtidos em ambas as opções, no entanto, os franchisados são atraídos para o pacote de benefícios oferecidos pelo franchisador, pois eles consideram que vão obter maiores benefícios do que teriam a trabalhar de forma independente.

3. Dinâmicas Industriais

O capítulo dedicado às dinâmicas industriais pretende oferecer ao leitor uma revisão de literatura que lhe possibilite adquirir um maior conhecimento das suas aplicações e das motivações e processos que levam ao seu estudo. Pretende-se ainda que a assimilação deste conhecimento possibilite uma maior segurança no entendimento das análises de investigação empírica quantitativa decorrentes do capítulo 6.

Ao longo das últimas décadas, o processo de entrada de novas empresas tem sido objeto de interesse teórico e empírico pela literatura económica. No seu essencial, fundamenta-se o pressuposto de que as entradas e saídas dentro de uma determinada indústria são um fator importante de competitividade e promoção da eficiência dos mercados (Andraz et al., 2015). De acordo com a abordagem de Schumpeter (1935), a pressão competitiva das novas empresas mais eficientes elimina do mercado as menos eficientes, num processo de melhoria da eficiência dos mercados que acelera o processo de criação-destruição – pré-requisito inevitável da seleção e evolução dos mercados. Alguns anos mais tarde, no seu artigo de 1967, Ansoff e Slevin apresentam uma definição mais ampla, mas ainda básica, do que seria um conceito aproximado de dinâmicas industriais, citando Forrester (1959):

“As dinâmicas industriais são o estudo das características de feedback da informação da atividade industrial que mostram como a estrutura organizacional, a amplificação (em políticas), e atrasos no tempo (em decisões e interações) interagem para influenciar o sucesso da empresa. Trata-se da interação entre fluxos de informação, capital, pedidos, materiais, pessoal e equipamentos numa empresa, numa indústria ou economia nacional.” (Forrester, 1959, 13)

Desde o início dos anos 80, dois tipos de contribuição académica mostravam-se mais relevantes (Malerba, 2007). Segundo o autor, o primeiro fluxo de literatura preocupa-se com a entrada, sobrevivência e crescimento de empresas pertencentes a uma determinada indústria. A isso, se denomina de dinâmicas industriais. O outro, mais recente, preocupa-se com a evolução dos setores como sistemas compostos por empresas e outros atores, cada um com uma base de conhecimento, em que essas instituições desempenham um papel importante. A esse, o autor chama de evolução do sistema setorial.

Nos dias de hoje, o estudo das dinâmicas industriais é considerado uma das áreas de estudo mais promissoras. (Krafft, 2006). Segundo a autora, várias razões podem explicar esse foco de interesse: primeiro, a inovação como fenómeno económico que consegue transformar indústrias de forma endógena, representa o cerne das abordagens das dinâmicas industriais (Carlsson, 2016), sendo ao mesmo tempo um dos principais desafios para a comunidade científica; em segundo lugar, a oportunidade para medir as regularidades nos processos de evolução das indústrias, que se desenvolveram com base numa capacidade crescente de trabalhar em séries de longo prazo e analisar sistemas complexos; em terceiro, os modelos de dinâmica industrial permitem a existência de heterogeneidade nas características das empresas dentro de uma indústria (tamanho, entrada/saída, desempenho, localização geográfica, preços) e que é amplamente apoiada por evidências empíricas; e por último, novas conclusões são extraídas de abordagens de dinâmica industrial – especialmente como as empresas competem e como a concorrência deve operar – e que muitas das vezes contrasta com os resultados básicos na organização industrial.

Na mesma lógica do parágrafo anterior, Carlsson (2016) aponta as dinâmicas industriais como um novo campo de pesquisa em rápido crescimento. Considera necessário separar o conceito das suas raízes teóricas, na comparação com o conceito de organização industrial, estudo baseado numa análise comparativa estática e sem uma análise causal. Nas dinâmicas industriais, a ênfase está na dinâmica, ou seja, na procura em identificar e compreender as razões pelas quais os fenómenos acontecem, centrando-se nas forças motrizes de transformação e crescimento económico, e na compreensão dos seus processos subjacentes, não apenas com o foco nos resultados.

“O principal contributo das dinâmicas industriais é a compreensão da economia como um sistema complexo e dinâmico, composto por várias partes diversas e autónomas (...) é o seu processo evolutivo e as suas forças motrizes que estão no foco, não apenas os resultados. As principais forças motrizes são mudanças tecnológicas e institucionais. O crescimento económico é resultado da co-evolução da tecnologia, estrutura industrial e instituições de apoio coordenadas pelos mercados.” (Carlsson, 2016, 48)

Vários estudos empíricos em dinâmicas industriais documentam o impacto das características específicas da empresa e características da indústria na sobrevivência das empresas. A probabilidade de sobrevivência das empresas e, conseqüentemente, a probabilidade de sair do

mercado, varia menos entre os setores industriais do que as taxas de entrada (Geroski, 1995; Audretsch et al., 1999, 2000). Este facto tem sido interpretado como uma evidência de que as barreiras à sobrevivência são mais altas do que barreiras à entrada: é mais fácil iniciar uma empresa do que sobreviver (Geroski, 1995). Estas barreiras à sobrevivência têm estado principalmente relacionadas com fatores estruturais, tais como o tamanho da empresa e a sua idade (Evans, 1987, Hall, 1987, Doms et al., 1995, Geroski, 1995; Sutton, 1997, Caves, 1998); variáveis estruturais do mercado, tais como a presença de economias de escala, outras vantagens de custo estabelecidas e a taxa de crescimento da procura específica do setor (Audretsch, 1991, Audretsch e Mahmood, 1995, Dunne e Hughes, 1994, Mata e Portugal, 1994, Wagner, 1994). A contrastar com estas teses mais recentes, Bain (1956), propunha igualmente que a existência de barreiras à entrada dependia de duas condições: a presença de condições estruturais como economias de escala, diferenciação do produto e as vantagens absolutas de custos das empresas estabelecidas; e o comportamento das empresas estabelecidas em explorar estas condições na presença de entradas potenciais e atuais. Nesta perspetiva, a entrada de novas empresas está positivamente relacionada com as expectativas de lucros de mercado e inversamente relacionada com as barreiras à entrada (Andraz et al., 2015).

Alguns estudos também destacaram o papel das condições tecnológicas numa indústria como determinante da sobrevivência das empresas (Audretsch, 1991, 1995; Agarwal, 1998), enquanto outras se concentraram no papel das atividades inovadoras, analisando a intensidade da investigação e desenvolvimento (I&D) (Hall, 1987, Esteve Perez et al., 2004) e indicadores de desempenho inovador (Cefis e Marsili, 2005, 2006). A literatura teórica e empírica apresenta duas abordagens sobre a relação entre a dinâmica industrial e intensidade tecnológica da indústria (Andraz et al., 2015). A primeira, sugerida por contributos teóricos de Bain (1956) e Yip (1982), e por estudos empíricos de Orr (1974), evidencia a inovação como uma barreira à entrada. A segunda abordagem, desenvolvida nomeadamente por autores como Acs e Audretsch (1989), argumenta que um ambiente tecnológico positivo proporciona um veículo adequado para novas entradas.

O campo das dinâmicas industriais pode ser delineado tanto em sentido amplo como em sentido restrito (Malerba, 2007). Em sentido amplo, o campo trata de todas as questões relacionadas com o processo de transformação industrial, tais como: o crescimento das empresas; a dinâmica de entrada e saída; a co-evolução da tecnologia, a estrutura de mercado e as instituições; e o impacto da mudança estrutural sobre o crescimento macroeconómico

(Carlsson, 1989), bem como a análise das mudanças na procura, a base de conhecimento das indústrias e a estrutura e dinâmica das redes de inovação (Malerba, 2007). Num sentido restrito, as dinâmicas industriais podem ser referenciadas à demografia das indústrias em termos da dinâmica de entrada, crescimento e saída das empresas subjacentes ao crescimento e declínio das indústrias, onde a entrada pode ser desagregada em novas empresas, diversificadores e *spin-offs*, fusões, aquisições e falhas.

Seguindo uma lógica demográfica, os estudos do ciclo de vida da indústria descrevem a evolução da indústria pelo número de empresas ativas numa indústria em cada momento, o que equivale ao número cumulativo de entradas menos o número cumulativo de saídas. (Frenken et al., 2014).

Contrariamente à investigação do ciclo de vida do produto, os estudos do ciclo de vida da indústria analisam a evolução da indústria apenas em termos da dinâmica industrial, subjacente à entrada e à saída de empresas concorrentes num determinado mercado de produtos, isto é, numa indústria. A dinâmica da inovação não é assumida para seguir um determinado padrão que é, em grande parte, exógeno ao comportamento firme. Em vez disso, o padrão do ciclo de vida da inovação de produto, precedendo a inovação de processo, pode ser explicado logicamente por incentivos firmes: a inovação de produto tem um maior retorno para empresas menores do que para empresas maiores, enquanto o oposto vale para a inovação de processo (Klepper, 1996). Em contraste com a pesquisa do ciclo de vida do produto, a pesquisa do ciclo de vida da indústria toma explicitamente a natureza, especialmente as competências da empresa, como uma variável-chave a ser explicada para a evolução da indústria. (Klepper, 2002, 2011).

A literatura teórica refere duas hipóteses que sustentam a influência macroeconómica sobre o fluxo de novas entradas. A primeira, argumenta que condições económicas favoráveis propiciam a criação de oportunidades de negócio e favorecem a sobrevivência de novas empresas, tornando-se num fenómeno pró-cíclico. A hipótese alternativa, assume que um crescente número de empresas pode ser criado quando os custos de oportunidade de ser empreendedor são baixos (mais desemprego), tornando-se à visão da entrada como um fenómeno contra cíclico (Andraz et al., 2015).

Como já foi referenciado, mudanças nas taxas de crescimento da procura de cada setor podem representar uma barreira à sobrevivência das empresas numa determinada indústria. Klepper (1996) desenvolveu um modelo formal do ciclo de vida da indústria, onde as inovações de

produtos criam novos segmentos de procura, numa indústria que mais tarde se tornará parte do *mainstream*, à medida que as inovações de produto vão sendo imitadas. Ele analisa a dinâmica de inovação de produtos e processos, entrada e saída de empresas, crescimento e concentração industrial. Klepper e Thompson (2006) utilizam a ideia do nascimento e morte de setores dentro de uma indústria para desenvolver um modelo formal de evolução industrial, o que pode explicar várias regularidades empíricas no crescimento e saída de empresas, mas também na dinâmica de partilha do mercado. De uma perspetiva diferente, Adner e Levinthal (2001) examinam como os limiares do desempenho e as preferências interagem com as mudanças tecnológicas que orientam os processos de inovação e a concorrência durante o ciclo de vida da indústria. Dentro desta linha de pensamento, Adner (2003) mostra como as tecnologias disruptivas podem surgir.

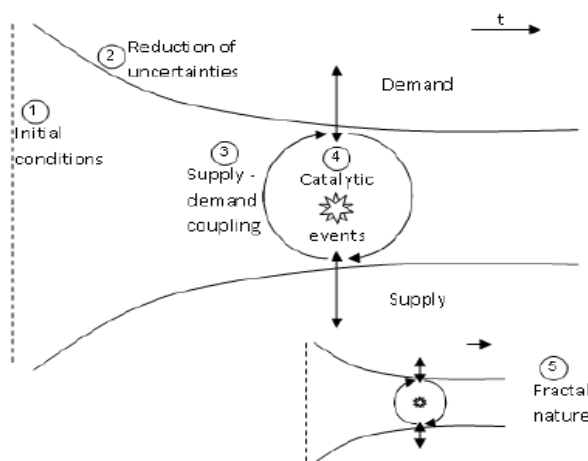
Outro dos modelos formais mais conhecidos dá pelo nome de *Historic Friendly*, e concentra-se numa indústria de cada vez, tentando explicar novas formas de inovação e estrutura de mercado. Esses modelos permitem uma caracterização muito rica da procura em que vários tipos de consumidores estão presentes: consumidores *standard*, atraídos por produtos estabelecidos e orientados pelo preço e desempenho; consumidores experimentais, que desejam novas tecnologias; e novos consumidores que são atraídos para novos segmentos em ascensão. Malerba et al., (2007) desenvolvem esse modelo para explicar a introdução de uma tecnologia radicalmente nova. A mudança é conduzida por clientes experimentais, o que permite que as empresas que produzam a nova tecnologia se tornem viáveis. Uma dinâmica semelhante pode ser induzida por clientes com preferências distintas por novas variantes do produto de uma indústria, e que são supridas pela criação de novas empresas com as suas próprias competências distintivas.

Os interesses das dinâmicas industriais e da geografia económica sobrepõem-se (Capasso et al., 2015). A evolução industrial, o crescimento empresarial e a influência das mudanças tecnológicas são variáveis influenciadas também por fatores geográficos. Segundo os autores, a localização das atividades económicas influencia e é influenciada pelas próprias atividades. A relação entre atividades e entre agentes é definida também pela distância recíproca, em termos espaciais e não-espaciais. Os processos de seleção remodelam constantemente o sistema económico em todos os seus níveis de desagregação geográfica, favorecendo algumas indústrias sobre outras, e favorecendo algumas empresas em detrimento de outras, criando assim condições para o aparecimento de novas empresas e indústrias. A prosperidade das regiões e a estabilidade da prosperidade ao longo do tempo pode depender a escolha da

localização de algumas empresas. No entanto, as razões para o sucesso dessa escolha podem ser encontradas no tempo, nomeadamente por escolhas feitas por outras empresas na mesma indústria e região, e/ou em outras indústrias e regiões. História e espaço são fatores importantes na evolução das indústrias, e esta questão em especial explica como e porquê.

Existem algumas conclusões interessantes que podem resultar num modelo que engloba áreas de estudo que se consideram relevantes para a emergência de uma indústria. De acordo com Ford et al. (2010), estes estão resumidos na Figura 1 abaixo, e contam com a contribuição de alguns dos autores que mais contribuíram para a temática das dinâmicas industriais:

Figura 1 - Esquema representativo das dinâmicas fundamentais da emergência industrial



(Fonte: Ford et al. 2010, 8)

- 1) As condições iniciais são importantes e terão impacto na trajetória a seguir (Malerba, 2007, Nelson e Winter, 1975);
- 2) Geralmente, dentro do surgimento, há uma redução de incertezas em diferentes áreas à medida que o tempo avança [(ilustrado através de um funil) (Meijer et al., 2007)] para uma determinada extensão (Tikkanen, 2008)
- 3) A interação ou acoplamento entre oferta e procura é particularmente importante (Arthur, 2007, Nemet, 2009, Swann, 1994)
- 4) Os eventos catalíticos podem aumentar significativamente a taxa em que a emergência industrial ocorre (Hourd e Williams, 2008)

5) A natureza fractal da emergência industrial, ou seja, a existência de vários níveis em que a emergência pode ser observada e os ciclos ocorrem: nível industrial, nível de mercado, nível de empresa, nível de produto, etc... (Ansoff, 1994, Murmann e Frenken, 2006, Nelson e Winter, 1995)

4. Metodologia

A metodologia de trabalho representa o busfílis deste projeto de Dissertação. As fontes primárias recolhidas representam o principal recurso que permitirá basear esta tese em evidências. De uma forma pormenorizada, este capítulo apresenta os métodos aplicados e justifica as razões para a sua escolha.

A metodologia é dividida por dois capítulos principais: investigação empírica qualitativa, onde a fonte primária é assente em arquivo de literatura especializada; e investigação empírica quantitativa, onde se recorre igualmente a uma fonte primária que representa a maior base de dados de franchising em Portugal. Assim sendo, estamos presente um modelo de pesquisa misto, uma vez que existe a combinação de técnicas qualitativas e quantitativas de recolha e análise de dados. Em comum a estas duas fontes está a sua origem, ou seja, as publicações anuais da revista *Franchising – Diretório de Oportunidades*, bem como a versão mais recente da mesma, a revista *Negócios & Franchising*.

4.1. Investigação empírica qualitativa

Decorria o ano de 1996 quando o primeiro documento de apoio ao franchising foi criado pelo Instituto de Franchising, instituição que se propunha ser o principal centro privado de informação, formação e orientação sobre o Franchising em Portugal. Era o *Diretório de Oportunidades*, que culminava numa publicação anual onde o objetivo passava por criar um instrumento indispensável para qualquer pessoa que tencionasse ter o seu próprio negócio em franchising, ou simplesmente conhecer melhor o setor. De facto, o Instituto de Franchising (IF) era a entidade de referência na promoção do contacto entre os diversos grupos com interesse no franchising, fossem eles franchisadores, empresas que procurassem parceiros de negócio, franchisados, potenciais investidores ou fornecedores de produtos e serviços para as redes. O IF colocava ainda à disposição das empresas toda a sua experiência ao nível de soluções de comunicação, que, para além das publicações, era responsável pelo contacto *one-to-one* através da realização de feiras como a Expofranchise.

Na publicação, os interessados encontravam praticamente todas as empresas a operar em regime de franchising em Portugal, com acesso a dezenas de fichas de informação com informação detalhada de empresas franchisadores presentes no mercado nacional. Para além disso, existia uma seção com franchisadores internacionais potencialmente interessados em

encontrar parceiros em Portugal. No entanto, o Diretório não se limitava a apresentar oportunidades de negócio. Na primeira parte, encontravam-se artigos de especialistas nacionais e internacionais, textos de orientação sobre o processo de escolha e análise de oportunidades e ainda uma síntese dos principais dados do franchising em Portugal, resultado de um extenso levantamento realizado ao longo do projeto. Tudo junto, formava um documento que chegou a contar mais de 100 páginas exclusivamente dedicadas ao sistema de franchising, e que foi evoluindo também nas suas características físicas, como é possível observar através da figura 2.

Figura 2 - Capas do Diretório de Oportunidades (1996, 2004 e 2014)



(Fonte: Instituto de Informação e Franchising)

Esta publicação anual passou a representar um marco de referência para a indústria. O IF, que mais tarde viria a tornar-se IIF (Instituto de Informação e Franchising), possuía uma equipa de investigadores que, durante meses, trocava informação com as respetivas insígnias de franchising, no sentido de apurar transformações decorrentes da sua atividade e apresentar as tendências do franchising em Portugal. Efetivamente, com esta mudança, existiram algumas diferenças na recolha da informação. A partir do ano de 2014, o *Directório de Oportunidades* tal como o conhecíamos deixou de ser publicado, dando lugar à revista *Negócios e Franchising* que, num dos seus números anuais, publicava os principais dados do franchising em Portugal, o Censo do Franchising. No entanto, a equipa de investigação que outrora compilava os principais dados viria igualmente a desintegrar-se. Numa altura em que os recursos eram bem menores, foi proposto ao autor desta Dissertação que, nos anos de 2015 e

2016, passasse a elaborar este estudo, ficando responsável por todos os processos de recolha, tratamento e análise de dados. Esse trabalho viria a concretizar-se em duas publicações de 2016 e 2017, da revista *Negócios & Franchising*, mais concretamente o Censo 2015 e Censo 2016, respetivamente.

O *Directório de Oportunidades* incluía na sua análise alguns indicadores que permitiam caracterizar a indústria do franchising no período homólogo: a evolução do número de insígnias e sua respetiva taxa de crescimento; o peso relativo da indústria do franchising no PIB e na empregabilidade; a evolução dos principais setores de atividade económica; o crescimento do número de unidades por marca; a evolução de franchisadores nacionais e internacionais; a dimensão das redes de franchising; ou o ranking das insígnias com mais unidades. Estes indicadores são contributos essenciais para a análise económica da indústria do franchising e que serão utilizados como recurso fundamental para esta Dissertação - as vinte publicações de 1996 a 2016 representam arquivo especializado da indústria em Portugal. Através uma leitura exaustiva de todos os números, foi possível compilar toda a informação relevante e que culminará numa organização cronológica do crescimento do sistema de franchising em Portugal (capítulo 5).

4.2. Investigação empírica quantitativa

A investigação empírica quantitativa tem como recurso fundamental uma base de dados fornecida pelo IF, e que representa o instrumento utilizado para as principais conclusões socioeconómicas do franchising em Portugal desde o ano de 1996. De salientar que esta base de dados compreende o período de 1996 a 2013, ficando os restantes três anos (2014 a 2016) a cargo do autor, para seguidamente serem incluídos na base de dados finais que simboliza o período temporal em estudo nesta Dissertação. Seguidamente, serão analisados alguns aspetos mais técnicos que se revelaram determinantes para a análise dos dados.

Na construção da base de dados, de modo a identificar as insígnias ao longo dos anos, foi criado um código alfanumérico único de identificação para cada marca, e que permitiu observar o seu desempenho. Entre os atributos extraídos para a base de dados estão: o nome da marca; o setor de atividade; o país de origem; a sede de distrito em Portugal; o ano de início de atividade no estrangeiro; o número de unidades de franchising a operar no estrangeiro; o ano de início de atividade em Portugal; o início de operação em franchising em Portugal; o número de unidades próprias em Portugal; o número de unidades franqueadas em

Portugal; o total de unidades da marca em Portugal; a duração do contrato de franchising; o valor do direito de entrada; o valor dos *royalties*; a taxa de publicidade; o investimento inicial; a faturação média mensal; a faturação mensal por unidade; o ano em representação na base; o período temporal; o escalão de número de unidades; e, o ano de origem da marca. Tendo em conta que os dados de 1996 a 2013 já teriam sido anteriormente trabalhados no documento fornecido ao autor, optou-se por seguir alguns dos fundamentos já implementados, e operou-se à remoção de alguns indicadores que, em virtude de verificarem inconsistências e/ou dados omissos, poderiam desvirtuar a análise.

Assim sendo, os atributos selecionados foram: o código alfanumérico; o setor de atividade da marca, posteriormente substituído por um setor de atividade baseado na CAE – Rev.3; o total de unidades da marca em Portugal; e o ano de origem. Para uma análise temporal mais segmentada, foram criados seis escalões distintos para o número de unidades de cada marca: 0 a 4 unidades; 5 a 9 unidades; 10 a 19 unidades; 20 a 49 unidades; 50 a 99 unidades; e 100 ou mais unidades. A análise relativa à evolução temporal dos indicadores foi realizada, por um lado, através da evolução anual, mas teve igualmente em conta uma análise ciclo-temporal, com o agrupamento de três períodos de cinco anos (1996 a 2000, 2001 a 2005; 2006 a 2010) e dois períodos de três anos (2011 a 2013; 2014 a 2016).

Após algum trabalho de integração dos dados de 2014, 2015 e 2016 na base de dados original fornecida pelo IIF (1996-2014), concretizou-se uma base de dados única que compila 20 anos de Franchising em Portugal (1996-2016). Nesta fase, acreditou-se que estariam reunidos os *inputs* necessários para aferir se a indústria do franchising se comporta de acordo com a teoria do ciclo de vida das indústrias, nomeadamente em termos do número de nascimentos, mortes e sobrevivências de insígnias franchisadas (nacionais ou estrangeiras) a operar em Portugal.

De seguida, serão apresentados por ordem alfabética os atributos que se consideraram relevantes para a análise realizada:

- Anos – Ano de entrada da marca nas publicações anuais Franchising – Diretório de Oportunidades e Negócios & Franchising;
- Código – Expressão alfanumérica que identifica cada uma das insígnias como uma única identidade;
- Escalão – Foram criados sete (7) escalões distintos que representam o número total de unidades próprias e franchisadas, já supra citados;

- Marca – Empresas franchisadoras presentes nas publicações anuais das revistas Franchising – Diretório de Oportunidades e Negócios & Franchising;
- Setor – Onze (11) setores de atividade económica definidos com base na CAE – Rev.3.

Os indicadores apresentados de seguida, por ordem de análise, foram calculados pelo autor especificamente e exclusivamente para este estudo:

- Total de insígnias – Número total de insígnias presentes na indústria do franchising num dado período de tempo;
- Nascimentos – Número total de novas insígnias no ano t , que não existiam no ano $t-1$. Este indicador permite observar a composição e evolução das entradas de novos franchisadores na indústria;
- Mortes – Número total de insígnias que existiam no ano t e que deixaram de existir no ano $t+1$. Este indicador permite identificar o número de franchisadores que abandonaram o mercado relativamente ao ano anterior;
- Sobrevivências – Número de insígnias que, tendo nascido no ano $t-1$ ou anterior, se encontravam ativas nos anos $t-1$ e t . Ex: Número de insígnias que sobreviveram em dois períodos (anos) consecutivos $t-1$ (2008) e t (2009);
- Número médio de insígnias – Média anual de insígnias novas num determinado período de tempo;
- Número médio de nascimentos – Média anual de novas insígnias na indústria do franchising num determinado período de tempo;
- Número médio de mortes – Média anual de insígnias que abandonam a indústria do franchising num determinado período de tempo;
- Número médio de sobrevivências – Média anual de insígnias que sobrevivem à indústria do franchising num determinado período de tempo;
- Variação média anual de insígnias – Média das variações anuais do número total de insígnias por um determinado período de tempo;
- Taxa de crescimento de insígnias – Variação anual do número do número de franchisadores presentes na indústria do franchising;

- Taxa de crescimento de nascimentos – Variação anual do número de nascimentos na indústria do franchising;
- Taxa de crescimento de mortes – Variação anual do número de mortes na indústria do franchising;
- Taxa de crescimento de sobrevivências – Variação anual do número de sobrevivências na indústria do franchising;
- Quota de sobrevivências – Número de insígnias que, tendo nascido no ano t-1 ou anterior, se encontravam ativas nos anos t-1 e t face ao total de insígnias do ano t-1, expresso em percentagem. Ex: No ano de 2010 é apresentada a percentagem de insígnias que existiam no ano de 2009, e que se encontram ativas no ano 2010 face ao total de insígnias que existiam em 2009;
- Quota de nascimentos – Número de novas insígnias no ano t que não existiam no ano t-1, face ao total de insígnias que existiam no ano t, expresso em percentagem;
- Quota de mortes – Número de insígnias que existiam no ano t e que deixaram de existir no ano t+1, face ao total de insígnias que existiam no ano t, expresso em percentagem;
- Quota de mercado por setor de atividade económica – Número de insígnias de um setor face ao seu total, expresso em percentagem;
- Índice de quantidade de insígnias – Relação entre o número de insígnias de um determinado ano e o número de insígnias no ano 1996. Visa permitir a leitura da evolução do número de insígnias ao longo do tempo face ao seu ano base;
- Índice de Hefindahl-Hirschmann – Soma dos quadrados das quotas de mercado de cada um dos setores de atividade, oferecendo desta forma um peso superior às quotas de mercado superiores. O valor deste cálculo pode variar entre valores ligeiramente superiores a 0 e 10,000.

Como já referido anteriormente, o estudo sobre a evolução da indústria do franchising na perspetiva das dinâmicas industriais teve um importante contributo¹, nomeadamente no período de 1996 a 2013, e que muito influenciou o desenvolvimento deste projeto de Dissertação. Alguns dos métodos aqui aplicados traduziram-se em grande parte dos resultados

¹ Santos, João., 2016, Dinâmicas Industriais do Franchising em Portugal, 18-21

obtidos no capítulo 6. Ainda assim, é de realçar algumas alterações e/ou melhorias nos processos efetuados, decorrentes de uma reanálise com a adição do novo período em análise (2014 a 2016).

5. O sistema de Franchising em Portugal

O presente capítulo representa o culminar da leitura do arquivo ligado ao comportamento da indústria do franchising em Portugal. Tal como foi referenciado no capítulo 4, a metodologia de investigação empírica qualitativa derivou da leitura de vinte edições das publicações compreendidas entre 1996 e 2016, que seguidamente serão abordadas numa perspetiva cronológica que abordará os principais acontecimentos ligados à atividade económica do franchising em Portugal.

O sistema de franchising em Portugal é relativamente recente. Até à década de 90, o *boom* do franchising em termos de internacionalização de redes deveu-se quase exclusivamente às empresas franchisoras americanas. De acordo com o Instituto de Informação e Franchising (IIF), no ano de 1990, havia o registo de 31 insígnias a operar em regime de franchising. Foi no ano de 1996 que começou a despertar-se um interesse crescente nos conceitos internacionais. Na primeira edição do Diretório de Oportunidades, foi incluída uma secção com 40 empresas internacionais potencialmente interessadas em encontrar parceiros em Portugal. Em Espanha, o *boom* do franchising chegava a crescer 400% em menos de 3 anos, chegando a contar com 450 unidades pertencentes a empresas franchisadas com mais de 18.000 unidades. Era observada uma grande expansão de redes de outros países, nomeadamente da Europa. O crescimento de redes americanas fazia-se igualmente sentir, desalojando conceitos tradicionais de consumo, mesmo em mercados mais sofisticados. Portugal contava com 135 insígnias registadas, nas quais prevaleciam as de origem estrangeira (França e EUA), com Espanha a ser apontada como o maior potencial exportador de insígnias para o mercado nacional. Das 90% empresas analisadas (120), 70% eram de origem estrangeira. Ainda assim, nos últimos anos já se observava um crescente interesse de empresas nacionais pelo franchising, como é exemplo a mítica “Loja dos trezentos” (Figura 3), que permaneceu no mercado durante anos mas que viria a desaparecer. Em termos setoriais, o grande setor dos serviços era dominado quase exclusivamente por redes americanas, nomeadamente pela hotelaria/restauração e outros serviços especializados. As redes francesas e espanholas concentravam-se mais no vestuário, setor de maior peso em Portugal, que, em conjunto com a perfumaria, eram responsáveis por esta fase inicial de desenvolvimento do franchising, já verificada durante a segunda metade da década de 80. No início dos anos 90, assistiu-se igualmente à entrada das grandes cadeias internacionais de *fast-food*. As tendências para o final da década de 90 já apontavam para o setor dos serviços como “o negócio do futuro” dentro do franchising.

Figura 3 - Anúncio de jornal da Loja dos trezentos

grão a grão...

Se procura um negócio rentável, seguro e constante, a Loja dos Trezentos da Cravo e Serrano S.A. é a solução mais acertada.

Ao longo de quatro anos aperfeiçoámos este conceito, criando as condições que nos permitem encerrar esta actividade a longo prazo. Apostámos em gente empreendedora, com vontade de iniciar uma actividade por conta própria. Hoje constituímos um grupo sólido, líder de mercado e que já conta com 85 lojas.

Quermos continuar a crescer. Para tal, convidamo-lo a fazer parte da nossa equipa. Precisa apenas de dispôr de algum capital, capacidade de iniciativa e, sobretudo, vontade de ter o seu próprio negócio.



LOJA DOS TREZENTOS

FAZEMOS DE UM PEQUENO VALOR UM GRANDE NEGÓCIO.

CONTACTE FRANCISCO PARDAL - TELEFONE: (039) 595 23 OU PELO FAX (039) 599 38

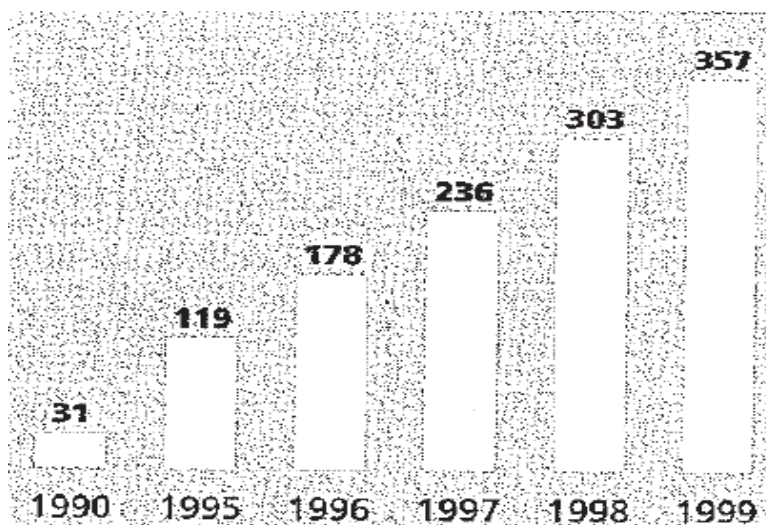
(Fonte: Franchising - Diretório de Oportunidades, 1996)

De uma forma genérica, as oportunidades de negócio em franchising em Portugal ainda continuavam a ser um pouco elitistas. O investimento médio situava-se nos 14 mil contos (70.000€), pouco acessível à maioria das pessoas. No entanto, algumas tendências já apontavam para o surgimento de conceitos com baixo investimento, na ordem dos 500 contos (2.500€), nomeadamente certos tipos de serviço que não requeriam pontos de localização privilegiada. Segundo os especialistas, as redes de franchising apresentavam dificuldades de expansão, devido, em grande parte, à dimensão (limitada) do próprio mercado, especialmente em negócios voltados apenas para os grandes centros urbanos. Por outro lado, a inexperiência dos franchisadores também era um fator relevante. As expectativas estavam em alta, o ano de 1996 veio a revelar-se um marco no desenvolvimento do franchising em Portugal. No ano seguinte, o tão aguardado *boom* pôde finalmente vir a ser comprovado estatisticamente a todos os níveis. Com 174 franchisadores, Portugal ocupava nesta altura uma posição de maior respeito no mercado internacional, deixando de ser um mercado embrionário ou incipiente, como era visto há alguns anos.

Como é possível observar pela Figura 2, nos anos seguintes, o franchising continuou a observar um crescimento em número de franchisadores e conceitos que davam uma maior estabilidade ao setor. O ano de 1999 marca o início de uma nova fase, na qual o franchising dava os primeiros passos para uma certa maturidade ou, pelo menos, o fim de um período de grande *boom*. No entanto, na perspetiva internacional, o mercado ainda apresentava características emergentes. Este facto alertava para uma realidade que poderia bloquear a entrada de novos franchisadores, uma vez que os critérios de seleção eram agora mais

rigorosos, na medida em que, quanto mais maduro fosse o mercado, mais difícil seria introduzir e consolidar uma nova marca.

Figura 4 - Evolução do número de insígnias de franchising de 1990 a 1999



(Fonte: Franchising – Diretório de Oportunidades, 2000)

Por esta altura, as insígnias portuguesas e espanholas dominavam as novas entradas, com uma concentração especial das insígnias nacionais na marca *made in Portugal*. O comércio era a grande aposta da maioria das insígnias, mas a grande novidade no franchising nacional seria Portugal como produtor e exportar de franchising. Em termos do número de unidades, a sua dimensão registava uma evolução constante ao longo dos anos mais recentes, atingindo a média de 15 unidades por marca. A quantidade de unidades da rede de franchising era considerada uma mais-valia para os franchisadores – se bem aproveitada, poderia ser uma forte vantagem competitiva. Uma rede com 30 ou 40 unidades teria, à partida, uma imagem consolidada em toda a parte, assim como poderia tirar partido de economias de escala.

Se era verdade que muitas das insígnias internacionais ainda eram uma espécie de bandeira do franchising, por outro lado, parecia claro que o crescimento do setor em Portugal nos anos seguintes iria depender, em grande medida, da evolução do mercado de franchising em Espanha e do despertar das insígnias nacionais para este modelo de negócio.

O início do novo milénio não deixava dúvidas de que o mercado do franchising em Portugal estava a entrar numa fase mais madura e concorrencial. No entanto, a redução do número de

novas insígnias ou a passagem das já existentes a inativas² não era visto como um sinal de crise. Nesta fase, a manutenção destas empresas no mercado dependia, em grande parte, da sua capacidade de gestão, e de, naturalmente, de sobrevivência. Ainda assim, o número de unidades continuava a crescer, o que transmitia um sinal de confiança para os franchisadores que conseguiam fazer crescer as suas redes, o que era bastante positivo. Por esta altura, contavam-se cerca de 40,800 pessoas com empregos diretamente ligados ao franchising. Em relação ao volume de faturação, estimava-se que as redes de franchising faturavam, no total, um valor aproximado a 450 milhões de contos (2,25 mil milhões de euros).

Uma vez que está dependente do poder do consumo dos consumidores, o franchising é um modelo que pode sofrer as consequências de uma crise económico-financeira. No final de 2003, existia alguma cautela quanto ao cenário económico de instabilidade que se vivia. No entanto, os empresários ligados ao franchising começavam a perceber que a crise nacional não era uma situação conjuntural passageira, mas, sim, um problema estrutural. Havia a convicção de que, caso estivessem presente um bom projeto em mãos, não fazia sentido estar eternamente à espera de dias melhores, pois havia um espírito de força e resiliência que levava à criação de quase 1,000 unidades no ano anterior.

Numa década, o franchising passou de, uma fórmula quase desconhecida de criar um negócio, a um dos principais motores da modernização do comércio e do retalho em geral. O mercado havia crescido quase 300% em dez anos, e até mais em alguns dos indicadores. Apesar de todas as adversidades recentes do mercado, o franchising continuava a crescer, mesmo de forma mais moderada, tendo sido inclusivamente uma alternativa, e mesmo um incentivo, para o aproveitamento de quadros qualificados e com espírito empreendedor que, no auge da vida profissional, ficaram sem emprego ou, quase pior, sem perspetivas.

O ano de 2006 pode ser considerado como marco numa mudança estrutural que, nos últimos cinco anos, tinha alterado radicalmente o perfil do mercado do franchising em Portugal. Apesar das dificuldades em alguns setores mais tradicionais (comércio, decoração, grande restauração) e mesmo com os indicadores de consumo sem dar sinais de “aquecimento”, o franchising cresceu muito em número de insígnias e cresceu razoavelmente em número de unidades – um sinal de dinamismo. O ano ficou marcado também por apresentar indicadores que simbolizam uma nova etapa: as insígnias nacionais finalmente dominavam o mercado

² Uma insígnia considerava-se inativa quando não estava disponível para receber novos franchisados, não por ter entrado em falência

(51%); o setor dos serviços de baixo investimento continuava a ser o grande motor do crescimento.

Em termos económicos, a indústria do franchising representava, em 2007, 3% do PIB nacional (4,768 mil milhões de euros) e 1,3% da população empregada (66,919 empregos). O crescimento tinha sido lento para algumas insígnias, mas muito rápido para um grupo de insígnias dominantes, que chegavam a abrir uma ou duas lojas todos os meses. Os principais indicadores apontavam para um crescimento de 6% a 8% do mercado, com as insígnias portuguesas a serem os grandes motores deste incremento, e que também no estrangeiro buscavam cada vez mais novos mercados.

Vivia-se o ano de 2009 quando, um pouco por todo o mundo, ecoava a crise. Apesar disso, o franchising continuava a ser uma das alavancas do crescimento empresarial em Portugal. O título mostrava-se forte: “Franchising resiste à crise”. O “setor” sentia-se um contraponto à situação económica, pois era composto por empresários que rumavam contra a maré, focados no crescimento e inovação, mantendo o otimismo, atraindo investidores, promovendo o empreendedorismo e a inovação.

Derivado de uma indústria em constante mudança, emergiam novas tendências que tornavam o franchising mais apetecível, como os novos conceitos *low cost*, ou seja, de baixo investimento, bem como um reajustamento da proposta de valor em conceitos já existentes. Também o aumento das redes por via da conversão marcava os tempos, nomeadamente em áreas de atividade pouco estruturadas ou com baixo nível de profissionalização, como a mediação de obras, que possuía um histórico que funcionava como elemento facilitador de obtenção de financiamento. Por último, mas não menos importante, a articulação online/offline era agora uma prioridade, levando os profissionais do franchising a repensar e rever modelos de negócio que poderia passar por uma maior integração online e offline, ou até pela implementação de operações multicanal.

A crise económica teve o poder de desvirtuar a indústria em vários aspetos, podendo mesmo significar uma rota de crescimento para alguns setores, como é exemplo o da compra e venda de ouro, que viu crescer em 45% o número de unidades em funcionamento, ou a mediação de obras, que permitiu recolocar muitos profissionais que saíram de um setor da construção civil em crise profunda. Neste momento, os franchisadores “viravam-se para dentro”, investindo em recursos (humanos ou financeiros) que fortaleciam a estrutura. Contrariamente aos primórdios do franchising, havia uma estratégia de sustentabilidade do negócio - a gestão era

mais eficiente, havia um maior apoio às unidades, a inovação do produto e/ou serviço começava a estar presente, lançavam-se novas áreas de negócio, fidelizava-se e atraíam-se clientes, mas, fundamentalmente, havia uma aposta clara no apoio ao franchisado, na motivação das equipas e colaboradores.

Como já foi visto anteriormente, no que toca ao número de insígnias ativas, não é de negar algum abrandamento da evolução do franchising devido à contração económica, que teve um impacto profundo em todo o tecido económico nacional e com repercussões no consumo. Muitas insígnias optavam por suspender provisoriamente a expansão para assegurar a estabilidade do negócio da rede existente, e, assim, dar solidez ao negócio. Esta suspensão não significava o abandono da expansão, mas sim uma paragem estratégica que, após a passagem desses momentos conturbados, tornasse os negócios mais sólidos.

Depois de alguns anos de estagnação, o ano de 2014 marca o virar de uma página e o início de uma tendência de crescimento, não só nesse ano, mas para os anos seguintes. Havia fortes indícios de uma nova fase de crescimento, demonstrando a capacidade de resistência do franchising enquanto motor para a extensão de negócios. As insígnias portuguesas continuam a crescer, não só em Portugal, onde já registam 67,4% do total de franchisadores, mas também nos mercados externos, revelando que conseguem ir ao encontro das necessidades de diferentes públicos, o que reflete a sua qualidade e capacidade de adaptação. No que toca aos setores, o comércio e a restauração voltaram a crescer depois de alguns anos de estagnação. No entanto, é possível concluir que existe nesta altura uma maior diversificação das áreas de negócio, nomeadamente com a distribuição alimentar, as lavandarias *self-service*, as perfumarias, entre outras. Nesta altura, entrar num modelo de franchising era muito mais acessível que na aurora deste sistema, uma vez que continuam a predominar os negócios com investimento até 50,000 euros, que representam 74,9% das insígnias.

O franchising continua a gerar emprego e a contribuir positivamente para o dinamismo da economia nacional, através da consolidação da atividade nos conceitos existentes e da criação de novos projetos empresariais. Mais recentemente (2016), a previsão era de que, mantendo um clima económico mais favorável que no passado recente, o franchising vai continuar a evoluir de forma positiva em Portugal.

6. Análise e discussão de resultados

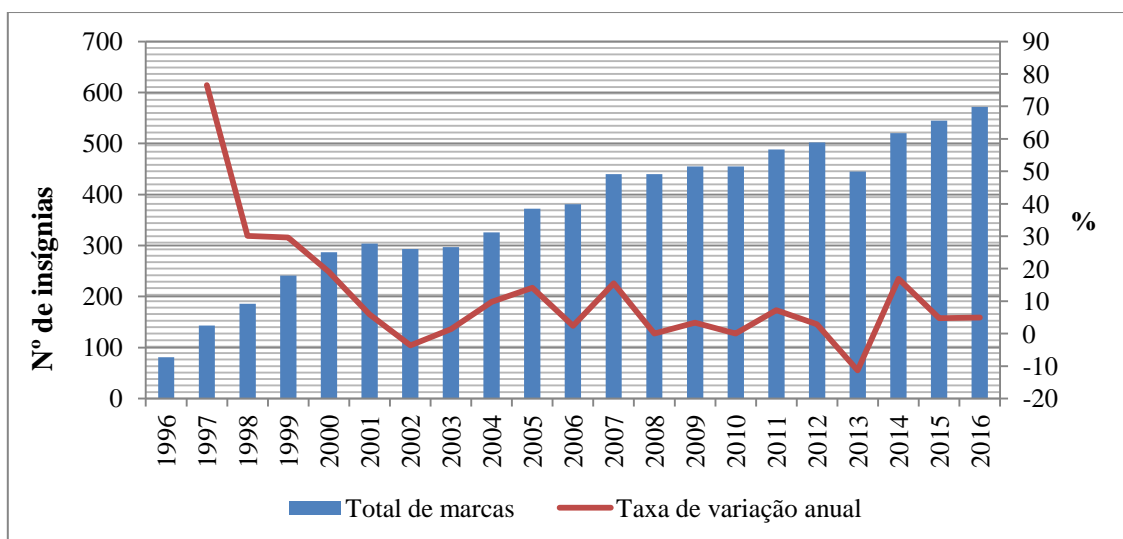
O presente capítulo representa o culminar da investigação empírica efetuada através de uma base de dados que representa 20 anos de franchising em Portugal, num total de 1726 insígnias únicas e 7773 observações. Pretende-se, nesta fase, apurar os principais resultados obtidos em linha de conta com o processo das dinâmicas industriais, com a entrada, sobrevivência e crescimento de empresas pertencentes à indústria do franchising em território nacional. Sempre que possível, os resultados serão suportados por bibliografia especializada que permitirá ao leitor uma maior compreensão do fenómeno em observação. Relativamente aos gráficos e tabelas apresentados de seguida, todos são de fonte própria.

O capítulo será dividido por três principais secções: padrões agregados, em que as variações do número das insígnias de franchising serão o foco; padrões setoriais, em que ganhará destaque os principais setores de atividade; e padrões de concentração e dimensão, no sentido de analisar o mercado.

6.1. Padrões Setoriais

O total de insígnias presentes numa indústria descreve a sua evolução tendo em conta o número de empresas ativas, isto é, o número cumulativo de entradas menos o número cumulativo de saídas (Frenken et al., 2014). De acordo com o Gráfico 1, pode verificar-se que a indústria do franchising teve um crescimento constante e muito positivo do número total de insígnias. Ainda assim, existem períodos distintos que devem ser alvo de uma análise mais cuidada, como é o caso do período 1996-2000, representativo do grande *boom* da indústria. Em pouco mais de quatro anos, o mercado passava de 81 para 287 insígnias, o que representa um crescimento de cerca de 354%, com uma variação média anual de 39%. As condições iniciais revelam-se assim importantes e com impacto na trajetória a seguir (Malerba, 2007, Nelson e Winter, 1975). Os anos seguintes são marcados por períodos de maior estabilidade em que as variações (positivas ou negativas) apenas ultrapassaram os 10% por mais quatro episódios: em 2005, positivamente a 14%; em 2007, positivamente a 15%; em 2013, negativamente a 11%; e em 2014, positivamente a 17%. No final do ano de 2016, a indústria do franchising conta com um total de 572 insígnias, o que representa um crescimento de cerca de 706% em 20 anos.

Gráfico 1 - Evolução do número e taxa de crescimento anual de insígnias presentes na indústria do franchising em Portugal, no período de 1996 a 2016

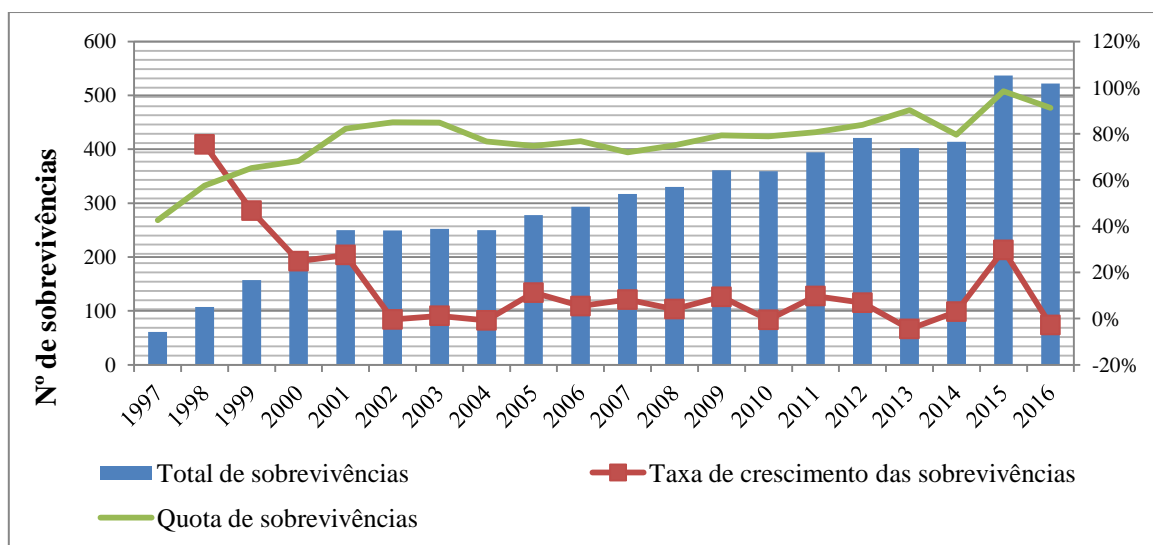


O gráfico 2 representa o total, taxa de crescimento e quota de sobrevivências de insígnias na indústria de franchising. Tal como o nascimento e crescimento de empresas, a sobrevivência de empresas representa uma das variáveis fundamentais para o estudo das dinâmicas industriais (Malerba, 2007). Como é possível observar pela quota de sobrevivências, a sua evolução é favorável ao longo dos anos, representando assim uma das grandes forças motrizes para a evolução do mercado. Com recurso à figura, é possível concluir que, o número de sobrevivências é mais relevante para o mercado quanto mais curta for a distância entre a linha da quota de sobrevivências e as barras do número total de sobrevivências. De acordo com os dados analisados, das 1676 insígnias de franchising presentes no estudo³, 66,35% sobreviveram mais do que 1 (um) ano, 19,39% morreram ao final de 1 (um) ano de existência⁴, e 14,26% apenas sobreviveram 1 (um) ano⁵. Baseado no pressuposto de que empresas que sobrevivem mais tempo são maiores, e tendo em conta os resultados dos gráficos 1 e 2, pode dizer-se que o tamanho da empresa e a sua idade estão correlacionados com a sobrevivência e o crescimento das insígnias (Geroski, 1995).

³ As insígnias de franchising que surgiram no ano de 2016 não foram consideradas para a amostra desta análise, uma vez que não era possível observar se apenas sobreviveriam um ano.

⁴ Por exemplo, uma insígnia que surgiu em 2014 mas que já não esteve presente no ano de 2015, podendo ou não ter registado atividade.

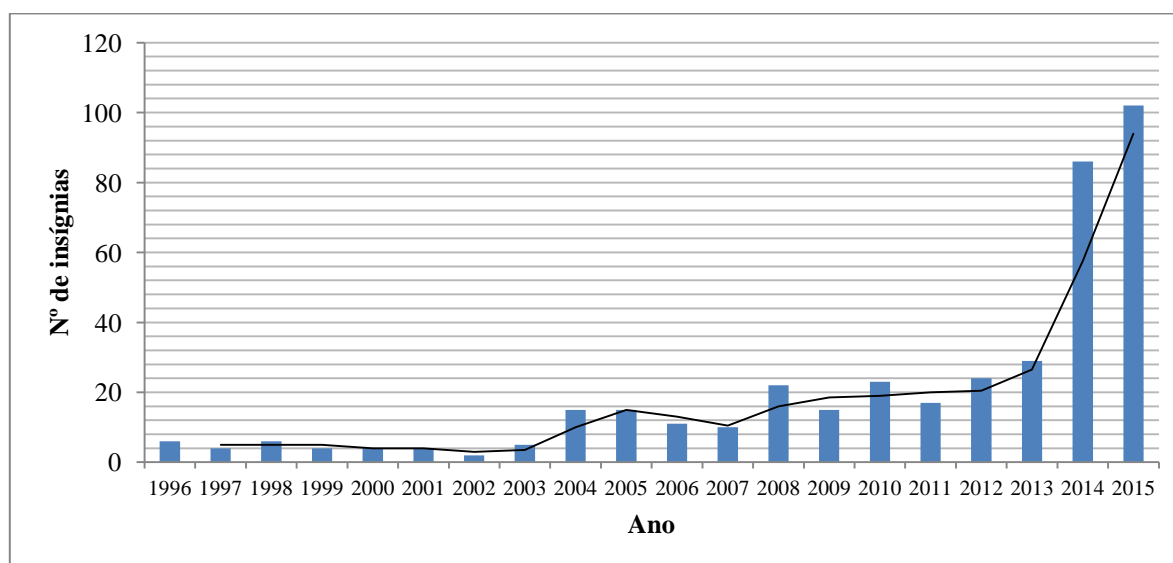
⁵ Na prática, estiveram dois anos em atividade. Por exemplo, uma insígnia que surgiu em 2014, esteve na base de dados em 2015 mas que já não figurou em 2016.

Gráfico 2 - Total de sobrevivências, taxa de crescimento anual das sobrevivências e quota de sobrevivências, no período de 1996 a 2006

Ainda no que toca às sobrevivências, o Gráfico 3 permite observar o número de insígnias que, desde o seu ano de criação⁶, sobreviveram até à data da última atualização (2016). Naturalmente, registar-se-ão números de sobrevivência mais elevados em anos mais recentes. No entanto, se tiver em conta alguns períodos temporais pode observar-se que, de 1996 a 2000, os números andaram sempre entre as 4 e as 6 empresas sobreviventes (por cada ano) até aos dias de hoje. Também no período de 2004 a 2008, os valores andaram com uma amplitude baixa, com uma média de 26,4 empresas sobreviventes por ano. De facto, estes resultados evidenciam que as barreiras à sobrevivência são mais altas do que as barreiras à entrada – é mais fácil iniciar uma empresa do que sobreviver (Geroski, 1995). Efetivamente, isso pode significar que, empresas com um período de sobrevivência elevado, podem beneficiar de condições estruturais como economias de escala, diferenciação de produto e vantagens absolutas de custos de empresas estabelecidas, assim como a possibilidade de explorar essas condições junto de potenciais novas entradas e atuais (Bain, 1956).

⁶ Por exemplo, no ano 2010, existem 23 insígnias que foram criadas nesse mesmo ano e que ainda estão no ativo

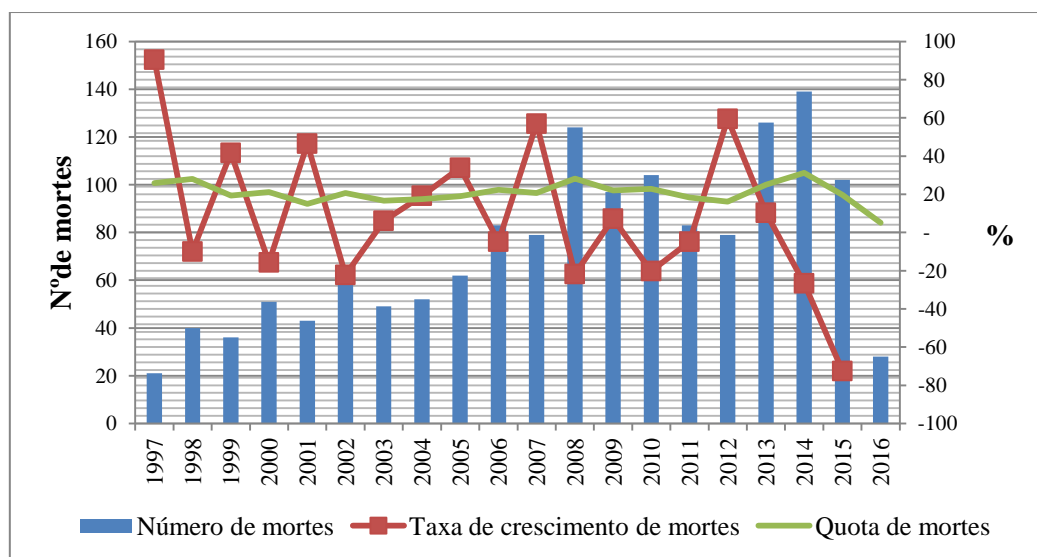
Gráfico 3 - Número de insígnias que sobreviveram desde a sua entrada na indústria do franchising até ao ano de 2016



O número de mortes está invariavelmente relacionado com o número de sobrevivências. Numa breve observação ao gráfico 4, é possível concluir que, desde o ano de 1997⁷ até ao ano de 2012 houve um número significativo de oscilações. Só a partir desse ano, é possível observar uma tendência de queda que se vem registando até 2016, e que, a par de um número elevado de sobrevivências e nascimentos, permite que no último se tenha registado o número mais elevado de insígnias ativas de sempre. Curiosamente, os valores mais baixos de mortes situam-se nos polos desta análise: 1997, com 21 mortes; e 2016, com 28 mortes. Em sentido contrário, em termos percentuais, os anos em que se fizeram sentir mais mortes são: 2008, com 124 mortes e 57% acima do ano anterior; e 2013, com 126 mortes e 59% acima do ano anterior. É de realçar ainda que o ano de 2014 registou um número de mortes superior (139), mas que acentuou ligeiramente o choque registado no ano anterior. Em relação à quota de mortes, com exceção aos valores registados em 2016 (5%), houve sempre uma constância nos valores, com uma média de 21% sobre o total de insígnias ativas nos 20 anos registados. Em termos de crescimento, no total em percentagem, houve um aumento positivo de 9% de mortes no mesmo período.

No total, registaram-se 1461 mortes de insígnias de franchising, sendo que algumas destas voltariam a nascer em algum momento do período 1997-2016, e que viriam, ou não, novamente a morrer. No total, 19% das insígnias que já fizeram parte do mercado de franchising já morreram, pelo menos uma vez.

⁷ O ano de 1997 é o de primeira observação pois apenas nesse ano foi registado o primeiro número de mortes da indústria

Gráfico 4 - Total de mortes, taxa de crescimento das mortes e quota de mortes na indústria do franchising no período de 1997 a 2016

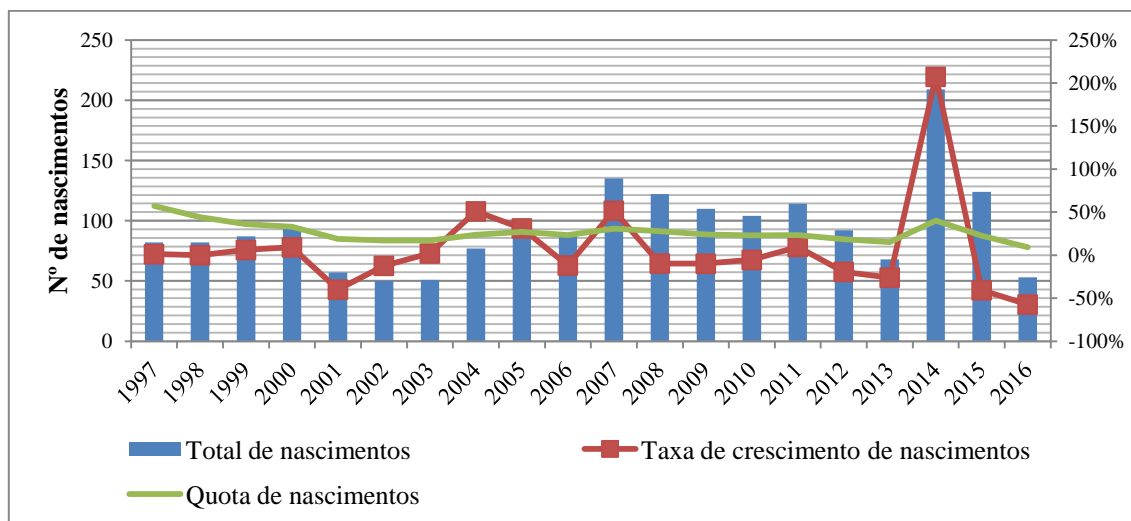
No gráfico 5, é possível observar a variável em falta, isto é, os nascimentos. Na análise efetuada, destaca-se a taxa de crescimento que, até ao ano de 2013, teve um valor médio positivo de 2%. De facto, o ano de 2014 foi tão relevante em termos de nascimentos que houve a necessidade de excluir esse período temporal para a análise anterior. Ainda assim, é de destacar os primeiros anos do *boom* do franchising (1997 a 2000), que tiveram uma média de nascimentos de 43% das insígnias, ou seja, boa parte das empresas constituintes da indústria eram suportadas pelo número de nascimentos, o que acaba por justificar alguns dados das análises anteriores. É igualmente de destacar o ano de 2004, que contou com um crescimento de 51%, motivado por um período de investimento suportado pelo Euro 2004, um evento catalítico para a indústria (Hourd e Williams, 2008). De facto, condições económicas favoráveis propiciam a criação de oportunidades de negócio e favorecem a sobrevivência de empresas⁸, tornando-se num fenómeno pró-cíclico (Andraz et al., 2015). Como foi referido anteriormente, o ano de 2014 foi atipicamente positivo em termos de nascimentos, o que, segundo consta de informação qualitativa, marca o virar de uma página e uma nova tendência de crescimento. Tendo em conta o elevado desemprego na altura, com indicadores de confiança e consumo baixos, um crescente número de empresas podem ter sido criadas quando os custos de oportunidade eram baixos, o que representa um fenómeno contra cíclico, normal em algumas indústrias (Andraz et al., 2015).

No total dos 20 anos, houve uma média de 95 nascimentos por ano, com uma taxa de crescimento média de 7% em relação ao período homólogo, ou seja, à medida que a indústria

⁸ Em 2004, o número de sobrevivência manteve-se em relação ao período homólogo

foi evoluindo os nascimentos foram aumentando. Um outro dado relevante é a quota de sobrevivências sobre o total das insígnias ativas, e que vem sendo constante ao longo dos anos, mas que regista um importante valor de 27%, ou seja, o total das insígnias ativas de cada ano de franchising foi suportado em 27% pelo nascimento de novas insígnias ou pelo ressurgimento de insígnias que estavam inativas.

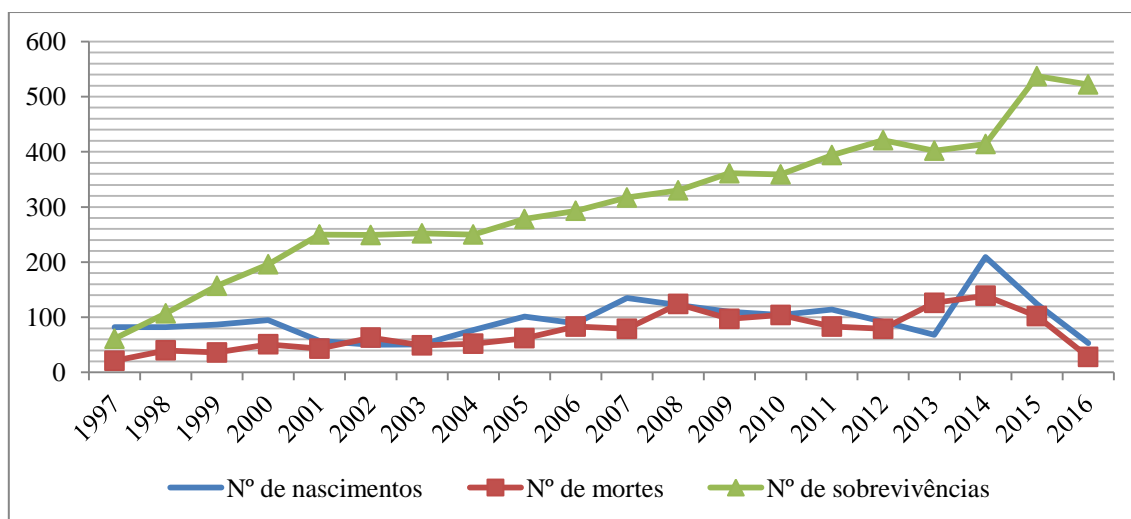
Gráfico 5 - Total de nascimentos, taxa de crescimento de nascimentos e quota de nascimentos na indústria de franchising no período de 1997 a 2016



Os estudos do ciclo de vida da indústria analisam a evolução da indústria apenas em termos da dinâmica industrial, subjacente à entrada e à saída de empresas concorrentes (Klepper, 2006). Como já foi visto anteriormente, estes são os três principais indicadores utilizados para a análise das dinâmicas industriais e que figuram no gráfico 6, com o número total de presenças, mas também no gráfico 7, com as suas taxas de crescimento. Através deles, é possível observar de que forma uma indústria evolui.

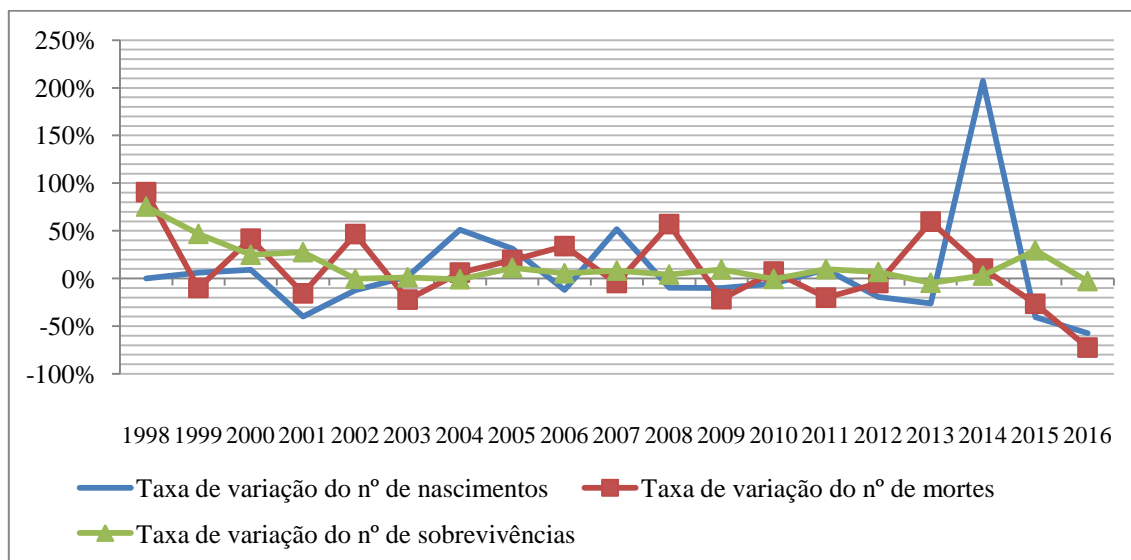
Ao olhar para o gráfico 6, a primeira conclusão é a de que, ao longo dos 20 anos de análise, o número de nascimentos está relativamente próximo do número de mortes. No entanto, na maior parte das vezes, o número de nascimentos supera o número de mortes. Tendo em conta os dados, existiu até hoje um total de 1902 nascimentos e 1461 mortes. De facto, é a diferença entre estes valores que torna as sobrevivências um valor quase sempre de evolução constante.

Gráfico 6 - Evolução do número de nascimentos, mortes e sobrevivências na indústria de franchising no período de 1996 a 2016



Também no que toca às taxas de crescimento, é possível observar através do gráfico 7 que em termos percentuais os valores sofrem grandes oscilações ao longo do tempo, excetuando as sobrevivências. Os nascimentos revelam uma taxa de crescimento média de 7% por ano, as mortes de 9% e as sobrevivências de 13%.

Gráfico 7 - Evolução da taxa de crescimento anual dos nascimentos, mortes e sobrevivências na indústria de franchising no período de 1996 a 2016

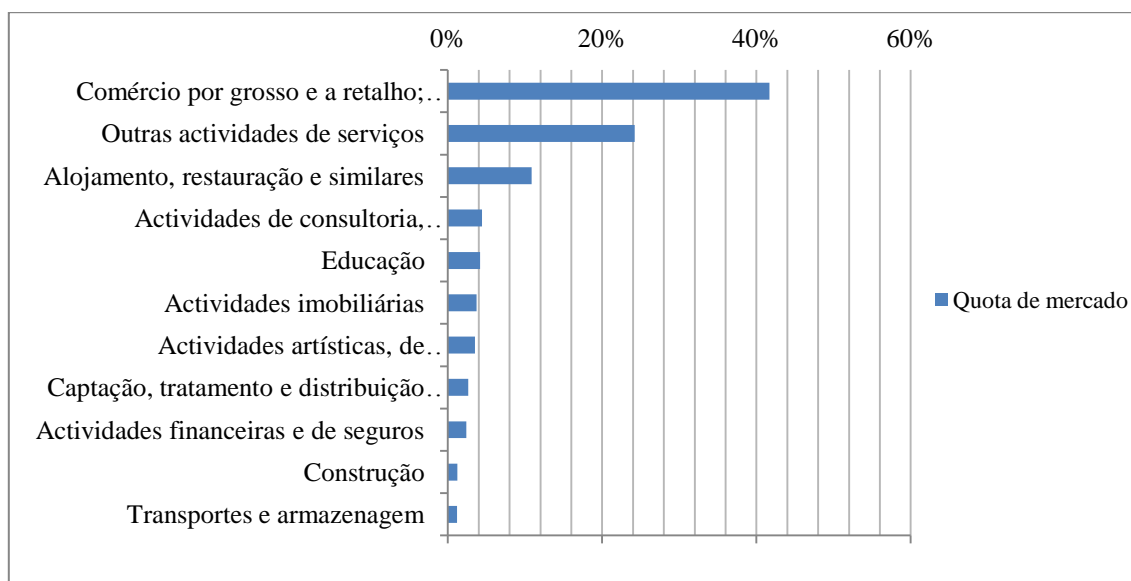


6.2. Padrões Agregados

A evolução dos setores de atividade como sistemas compostos por empresas e outros atores são a base da evolução do sistema setorial (Malerba, 2007). Uma vez que as insígnias de franchising estavam associadas um setor de atividade económica (baseado no CAE Rev. 3), foi possível apurar o peso e evolução de cada um na indústria do franchising, bem como os seus índices de concentração.

O gráfico 8 permite mostrar o peso que cada setor de atividade tem vindo a representar ao longo dos 20 anos em que a indústria de franchising vem sendo documentada. Pelo que já foi introduzido ao longo do documento com a informação qualitativa do sistema de franchising em Portugal, sem surpresa, o setor “comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motocicletas” situa-se no primeiro lugar com 42% do peso de mercado, seguindo-se “outras atividades de serviços” com 24% e “alojamento, restauração e similares” a registar 11%. Todos os outros, situam-se entre 1% e 4% do total.

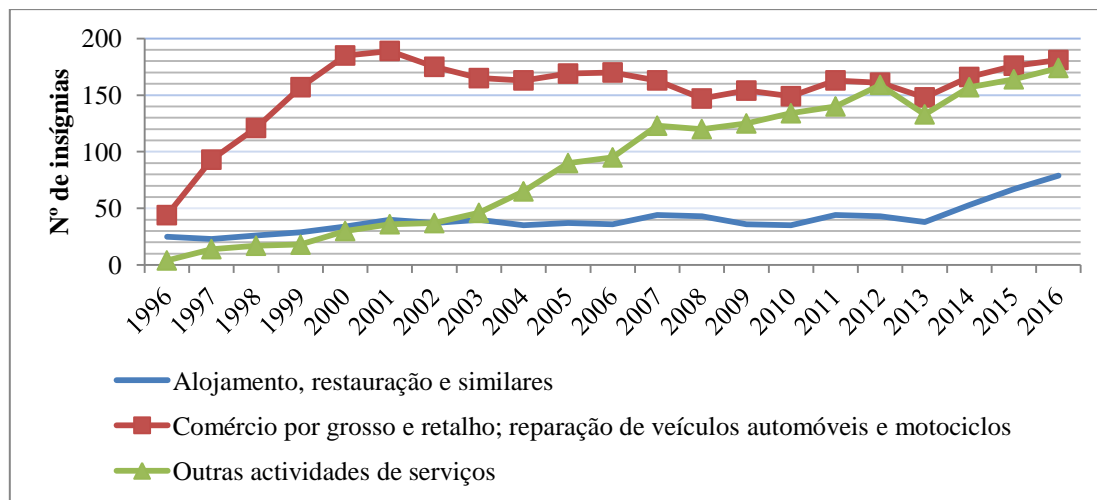
Gráfico 8 – Peso por setor de atividade económica na indústria do franchising no período de 1996 a 2016



Devido à sua forte representação (77%), o top-3 dos setores de atividade foram objetivo de uma análise mais pormenorizada. Como é possível observar no gráfico 8, o setor do comércio acompanhou o período de maior *boom* do franchising em Portugal, tornando-se assim o principal responsável pelo grande crescimento da indústria, nomeadamente no período de 1996 a 2000. No que toca ao setor dos serviços, apesar de registar um crescimento quase sempre constante que, nos últimos anos, rivaliza com o comércio, só a partir do ano de 2004 teve um aumento considerável. Por último, o setor do alojamento e restauração manteve-se

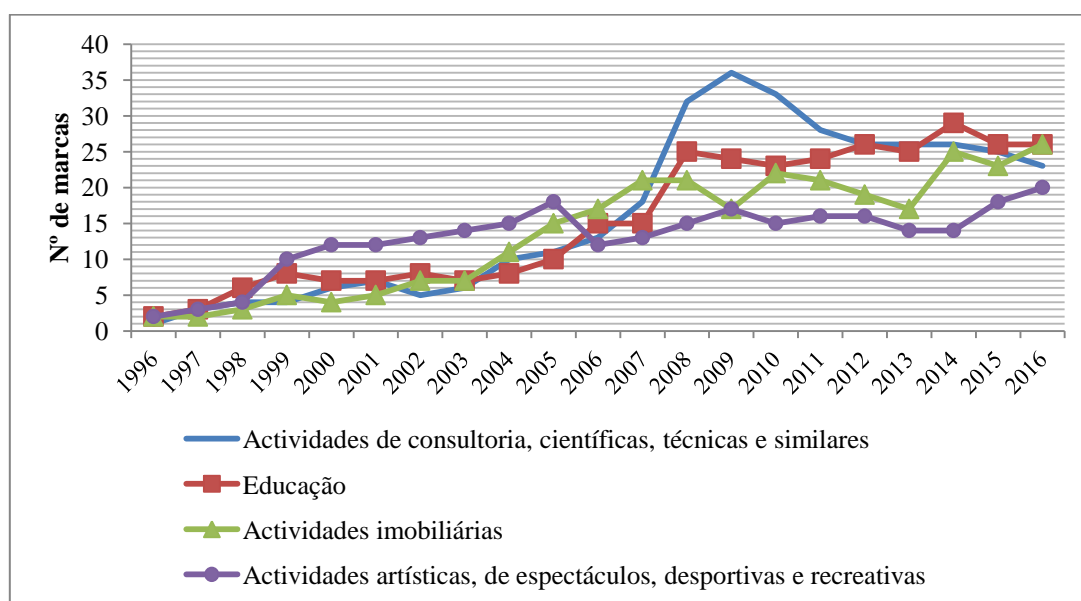
linear até ao ano de 2013, sem grandes oscilações, mas a registar um crescimento nos últimos três anos.

Gráfico 9 - Evolução do total de insígnias nos três setores com maior quota de mercado na indústria do franchising no período de 1996 a 2016



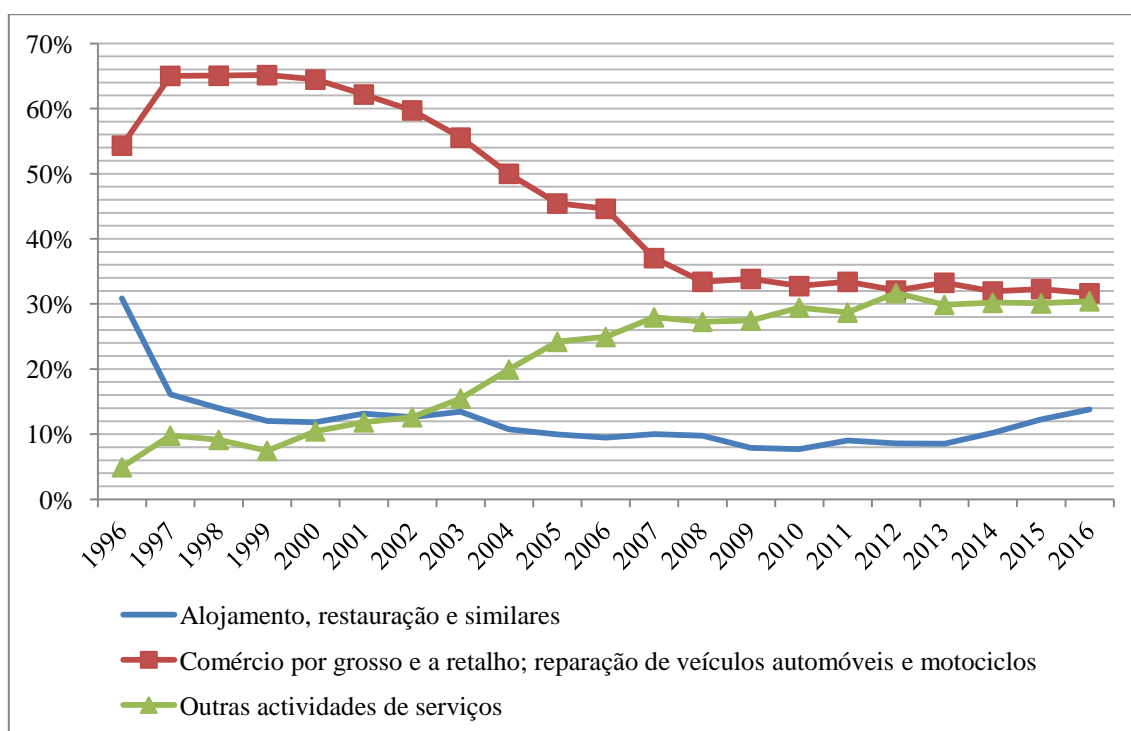
Ainda que com menor impacto, foram representados no gráfico 10 os quatro setores de atividade com maior relevância a seguir ao top-3. Como se pode observar, as suas curvas de crescimento são bastante aproximadas, sobretudo até ao ano de 2007. No entanto, apesar das oscilações dos anos seguintes, o ano de 2016 registou uma grande aproximação em termos de número de insígnias. De salientar, o grande salto que o setor “atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares” registou durante um período de quatro anos (2007 a 2010).

Gráfico 10 - Evolução do total de insígnias em outros setores de atividade na indústria do franchising no período de 1996 a 2016



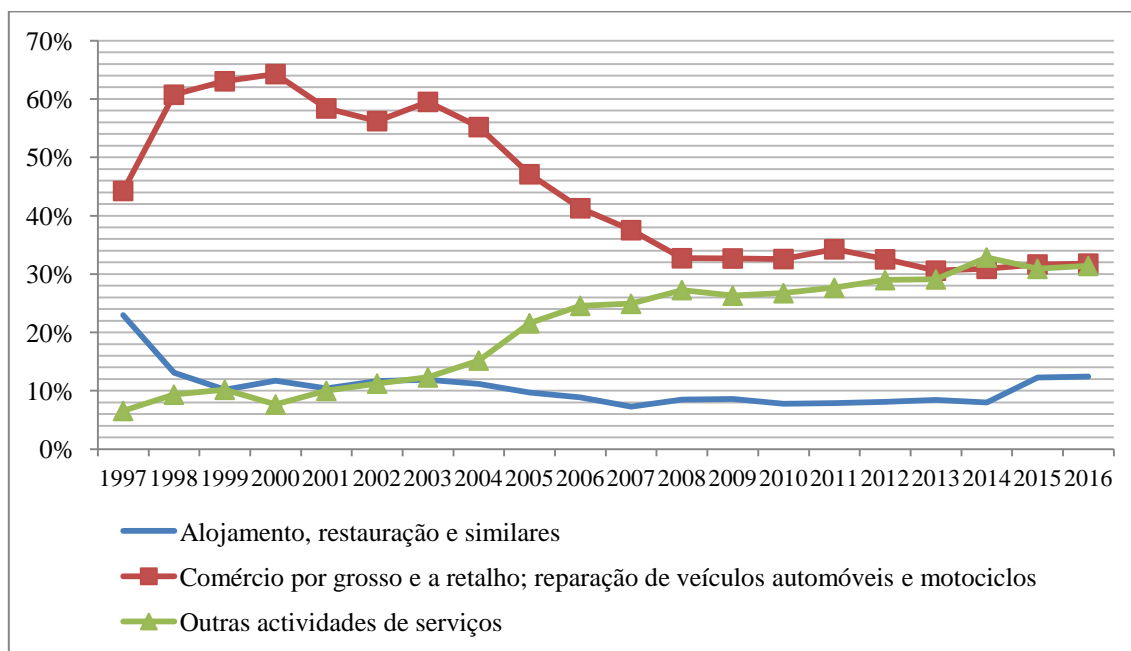
O gráfico 8 permitiu observar o peso de mercado no total do período de 1996 a 2016. Por outro lado, o gráfico 11 permite investigar a evolução dessa quota de mercado. Como é possível verificar, o grande setor do comércio dominou durante largos anos a maioria das empresas de franchising. No entanto, o setor dos serviços viria a destacar-se como segunda força da atividade económica do franchising, essencialmente a partir do ano de 2004, mas beneficiou sobretudo do constante decréscimo das atividades ligadas ao comércio. A partir de 2011, a diferença deixou de ser significativa.

Gráfico 11 - Evolução do peso de mercado dos três maiores setores de atividade na indústria no franchising no período de 1996 a 2016



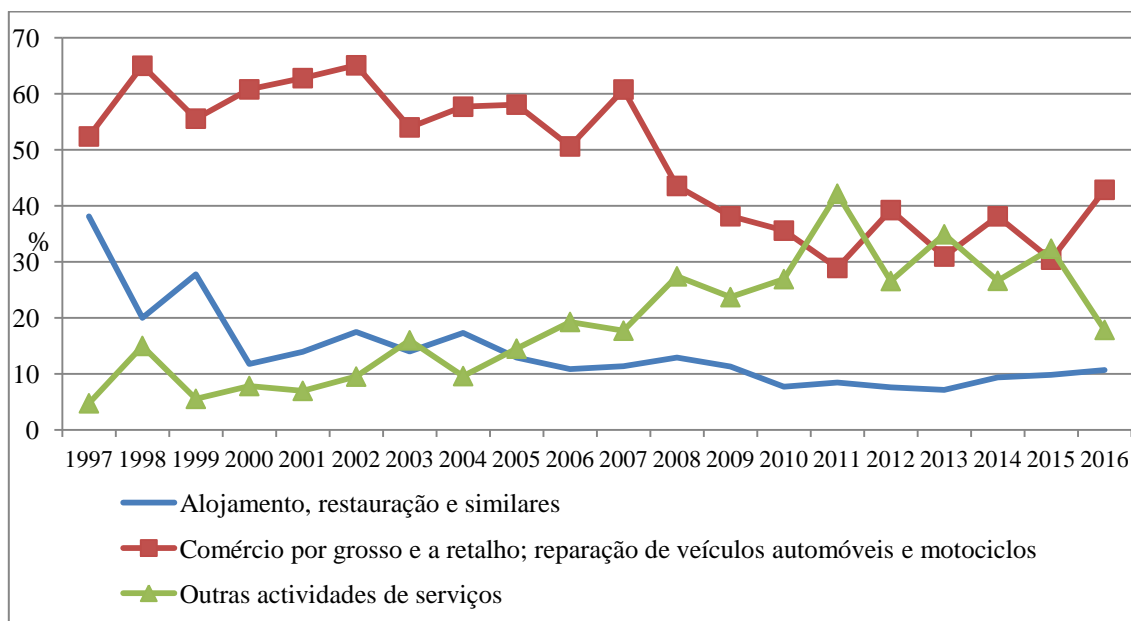
O mesmo se pode dizer no que toca às sobrevivências, responsáveis em grande parte pelos resultados obtidos no gráfico anterior. Como é possível observar, as curvas do gráfico 12 são idênticas às do gráfico anterior.

Gráfico 12 - Quota de sobrevivências por setor de atividade na indústria do franchising no período de 1996 a 2016



Por último, no gráfico que oferece a quota de mortes dos três principais setores, pode dizer-se que o comércio foi responsável pela grande maioria da rotatividade da indústria no franchising, nomeadamente até ao ano de 2004.

Gráfico 13 - Quota de mortes dos três principais setores de atividade na indústria do franchising no período de 1996 a 2016



6.3. Padrões de concentração e dimensão

No sentido de avaliar o grau de concentração do grande mercado do franchising em Portugal, foi aplicado o método de avaliação de Herfindahl-Hirschman (IHH), vulgarmente utilizado por entidades reguladoras da concorrência. Para o presente estudo, o objetivo não será de analisar o mercado na perspetiva de uma entidade reguladora, mas sim perceber o grau de concentração que cada setor de atividade económica representa. Quando o IHH tem um valor superior a 1.800, considera-se que o mercado é muito concentrado. Por outro lado, considera-se que o mercado tem alguma concentração quando apresenta valores entre 1.000 e 1.800. O seu cálculo, consiste na soma dos quadrados das quotas de mercado dos setores que operam na indústria do franchising, constituídos pelas respetivas empresas. Analiticamente, a expressão é a seguinte:

Figura 5 - Fórmula de cálculo do Índice de Herfindahl-Hirschman

$$HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

De acordo com os resultados que foram possíveis apurar, ao longo dos 20 anos do mercado de franchising a concentração foi elevada, desde o ano de 1996 até o ano de 2006. Efetivamente, a partir do ano seguinte (2007), houve uma alteração do paradigma, com os valores a registarem uma concentração moderada, verificada até aos dias de hoje. Nesse sentido, pode concluir-se que, nos primeiros 10 anos, o franchising era dominado pelos grandes setores de atividade económica, como o “comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos”, que foi sempre o mais representativo. No entanto, esta alteração qualitativa do grau de concentração evidencia o peso que os novos negócios (de outros setores) vêm tendo nos últimos 10 anos, ao registarem um crescimento constante.

Tabela 1 - Índice de Herfindahl-Hirschman aplicado aos setores de atividade económica da indústria do franchising no período de 1996 a 2016

Ano	H	Nível de concentração	Principal setor de atividade
1996	3949,09	concentração elevada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
1997	4601,2	concentração elevada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
1998	4536,94	concentração elevada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
1999	4487,01	concentração elevada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de

			veículos automóveis e motociclos
2000	4438,2	concentração elevada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2001	4209,66	concentração elevada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2002	3927,48	concentração elevada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2003	3551,91	concentração elevada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2004	3076,89	concentração elevada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2005	2816,94	concentração elevada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2006	2773,13	concentração elevada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2007	2353,51	concentração moderada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2008	2101,24	concentração moderada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2009	2120,95	concentração moderada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2010	2140,76	concentração moderada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2011	2140,39	concentração moderada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2012	2214,65	concentração moderada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2013	2191,29	concentração moderada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2014	2146,38	concentração moderada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2015	2191,23	concentração moderada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2016	2201,82	concentração moderada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos

Antes de apresentar os principais resultados da análise seguinte, é importante explicar o facto da mesma não incluir o último período em questão (2014-2016). Como já foi referenciado anteriormente, a impossibilidade de recolher grande parte dos dados correspondentes ao número de unidades das insígnias de franchising levou a que, no estudo da estrutura das mesmas, a amostra não fosse representativa para ter uma base de comparação consistente aos restantes períodos. Assim, decomposto em quatro períodos, observa-se na Tabela 2 que as insígnias de menor dimensão (0-4) representam a maior da fatia da indústria de franchising. No entanto, se tivermos em conta a outra extremidade dos escalões (≥ 100) verifica-se que o número de insígnias de grande dimensão está também a crescer. Todos os escalões apresentam um crescimento positivo ao longo do período, no entanto, estes quatro períodos podem dividir-se facilmente em dois, 1996 a 2005 e 2006 a 2013 – observa-se um grande salto em termos do número de insígnias a meio dos quatro períodos.

Tabela 2 - Número médio de insígnias e variação média anual por escalão e por período temporal na indústria do franchising no período de 1996 a 2013

	Anos									
	1996 – 2000		2001 – 2005		2006 – 2010		2011 – 2013		Total	
Escalão	Nº médio insígnias	Variação média	Nº médio insígnias	Variação média	Nº médio insígnias	Variação média	Nº médio insígnias	Variação média	Nº médio insígnias	Variação média
0 – 4	74	53%	101	7%	163	7%	189	0%	132	17%
5 – 9	40	39%	40	2%	79	6%	90	1%	62	12%
10 – 19	39	28%	39	3%	83	3%	82	11%	61	11%
20 – 49	25	41%	25	8%	72	3%	74	6%	49	14%
50 – 99	6	16%	6	20%	24	5%	29	-3%	16	9%
>= 100	4	26%	9	5%	13	5%	15	8%	10	11%
Total	188	34%	220	8%	434	5%	478	4%	330	12%

7. Conclusões

A indústria do franchising, sob a perspetiva das dinâmicas industriais, culminou num estudo que registou 20 anos de atividade em Portugal, e que poderá servir profissionais da indústria de franchising do nosso país, mas também oferece uma contribuição para o estudo da evolução setorial. Adicionalmente, este estudo pretendeu também fazer uma combinação, ainda não tentada, do estudo de fontes qualitativas e quantitativas decorrentes da evolução do fenómeno do franchising em Portugal.

Com o estudo das dinâmicas industriais pretendeu-se analisar, no seu essencial, as entradas (nascimentos), saídas (mortes) e sobrevivências de empresas diretamente ligadas à indústria do franchising. Para isso, a principal fonte primária desta Dissertação teve papel fundamental, uma base de dados que representa um período compreendido entre os anos de 1996 e 2016, obtida através da principal referência institucional desta indústria, o já extinto Instituto de Franchising. Na compreensão de alguns fenómenos resultantes das várias análises, a temática das dinâmicas industriais foi sempre alimentada por literatura especializada, importante no desenvolvimento de algumas conclusões. É igualmente de salientar a análise efetuada à principal fonte de informação qualitativa, o Diretório de Oportunidades (posteriormente, Censo), que teve um contributo essencial para uma caracterização, inédita, de 20 anos da indústria.

A indústria do franchising possui características muito próprias. Ao contrário de outras indústrias, a sua heterogeneidade faz com que as empresas presentes estejam ligadas a múltiplos setores de atividade económica. Ao longo do documento, e particularmente quando foi analisado o ciclo de vida da indústria em termos de nascimentos, mortes e sobrevivências, foi possível verificar agitações constantes na curva apresentada ao longo do gráfico. Estas oscilações devem-se ao comportamento das empresas tendo em conta as barreiras à entrada e as barreiras à sobrevivência. De acordo com a análise derivada das principais fontes de informação, emergem alguns factos estilizados sobre a indústria do franchising em Portugal.

A indústria do franchising, tal como a conhecemos nos dias de hoje, é recente. No seu início (1996), ela apresenta um período normal de grande crescimento, característico de indústrias que estão a dar os primeiros passos. O início do novo século traz um natural período de maturidade, seja em termos qualitativos ou quantitativos, ou seja, existe uma estabilização do número de insígnias ativas. Estamos perante uma fase mais concorrencial, onde algumas empresas já tiravam partido de economias de escala, o que lhes permitia abrir novas unidades,

ou seja, assistíamos a um aumento das barreiras à sobrevivência, com alguns franchisadores a terem cada vez mais dificuldades em competir. Adicionalmente, cresciam as barreiras à entrada, uma vez que os critérios de seleção para a entrada de novas insígnias eram, nessa altura, mais rigorosos. Um dos factos estilizados é o de que a indústria de franchising não cresce apenas pela diferença positiva entre o número de nascimentos e o número de mortes. No cruzamento de dados quantitativos e qualitativos, foi possível concluir que, a indústria, mesmo com um decréscimo das insígnias ativas, pode apresentar sinais de crescimento através do número de unidades abertas de um ano para o outro. Efetivamente, esta é uma das limitações que a perspetiva das dinâmicas industriais apresenta em relação à indústria do franchising.

Um outro facto estilizado é o de que um clima económico desfavorável não é necessariamente um entrave à criação de novas insígnias, como é sustentado pelo aparecimento de novas unidades. Assim como foi realçado em alguns momentos, o abrandamento económico ou o arrefecimento dos indicadores de consumo acelerou alguns movimentos em torno da criação de novas insígnias e novos modelos de negócio. Dentro do franchising, a crise passou a ser vista como um problema estrutural e não conjuntural. Os empresários modernizavam-se e surgiam tendências como o investimento *low cost*, setores que se reformulavam depois de um período de crise (construção), assim como conceitos que aproveitavam a necessidade das famílias em gerar dinheiro, como é o caso do negócio da compra e venda de ouro. Ainda assim, é de salientar que a curva das insígnias ativas sempre se deslocou positivamente em períodos em que Portugal gozou de um clima económico favorável (finais dos anos 90, 2004 a 2007, 2014 a 2016), ainda que em momentos distintos do ciclo de vida da indústria.

Não é possível correlacionar o crescimento da indústria de franchising sem o contributo das insígnias portuguesas. Elas são responsáveis por grande parte da atividade económica a um nível multissetorial, inclusivamente com a criação de conceitos originais que conseguem internacionalizar-se com sucesso. O mercado nacional de franchising pode considerar-se escasso para algumas insígnias, que pretendem crescer e aumentar a sua competitividade, ou porque procuram mercados com menor carga fiscal (Vala, 2014). Tendo em conta que, inicialmente, o franchising era alimentado por conceitos vindos do estrangeiro (EUA, França e Espanha), Portugal viria a liderar o número de insígnias ativas passados dez anos de indústria (2006).

Como modelo de negócio, o franchising em Portugal tem contribuído enormemente para o crescimento económico e para o desenvolvimento de empresas em nome individual. De resto, o franchising assume-se como uma das principais inovações organizacionais das últimas décadas. O fenómeno da inovação é igualmente responsável por grande parte do crescimento da indústria, através da criação ou melhorias nos seus produtos e serviços, tornando-se mais competitivos, possibilitando aos empresários a sua colocação em mais mercados e um maior retorno financeiro. Considerando o último período em estudo (2014 a 2016), Portugal apresenta uma nova tendência de crescimento, através de uma maior diversificação de conceitos, a entrada de novos atores como algumas grandes empresas, bem como uma maior acessibilidade por parte dos potenciais franchisados, mas também por pequenas empresas que pretendem ver o seu conceito inserido no mercado do franchising.

A força das instituições ligadas a uma indústria são fundamentais para uma evolução favorável. No franchising, as instituições que representam o setor são essencialmente privadas, com interesses próprios que podem desvirtuar as reais necessidades da indústria. O peso que o franchising representa atualmente no PIB nacional (2,79%) deverá representar um alerta para as políticas públicas do Estado que, como principal instituição do país, não pode ignorar. O empreendedorismo que retrata os profissionais de franchising representa a principal força motriz que, ao longo destes 20 anos, tem contribuído para o dinamismo da indústria de franchising em Portugal. Assim, torna-se essencial que, nos dias de hoje, esta indústria possua uma organização empresarial/setorial que reúna um conjunto de ações estrategicamente orientadas para o futuro.

A indústria do franchising em Portugal possui informação que pode oferecer outro tipo de contributo teórico ou empírico. Este projeto não considerou alguns dos indicadores presentes na base de dados, tal como os valores dos *royalties* ou a distribuição geográfica das empresas, pois não seguiam a perspetiva das dinâmicas industriais ou os dados simplesmente não ofereciam a clareza e consistência necessárias para caracterizar o período compreendido. No entanto, dado não ser possível relacionar alguns fatores importantes para a análise das dinâmicas industriais, e que representam as suas forças motrizes, sempre que possível, este estudo tentou colmatar essas limitações através da análise qualitativa já aqui referenciada.

Acreditando que o compromisso inicialmente assumido foi alcançado, espera-se que este estudo contribua igualmente para novas investigações que ofereçam à indústria do franchising em Portugal novos horizontes.

Referências bibliográficas

Para periódicos científicos:

Adner, R., Levinthal, D., 2001, Demand heterogeneity and technology evolution: implications for product and process innovation, *Management Science*, 47(5), 611-628.

Adner, R., 2003, When are technologies disruptive: a demand-based view of the emergence of competition, *Strategic Management Journal*, 23(8), 667-688.

Andraz, Georgette., Fernandes, Sant'ana., Gonçalves, Cristina., Guerreiro, Rodrigo., 2015, Portuguese manufacturing industry: determinants of new firm entry, *Tourism & Management Studies*, 11 (2): 138-145.

Ansoff, Igor H., Slevin, Dennis P., 1968, An appreciation of industrial dynamics, *Management Science*, 383-397.

Buenstorf, Guido., 2015, Schumpeterian incumbents and industry evolution, *J Evol Econ*, 26: 823-836.

Cantner, Uwe., Malerba, Franco., 2006, Innovation, industrial dynamics and structural transformation, *Schumpeterian Legacies*.

Capasso, Marc., Stam, Erik., Cefis, Elena., 2014, Industrial dynamics and economic geography, *Regional Studies*, 49: 5-9.

Carlsson, Bo., 2016, Industrial Dynamics: A review of the literature 1990-2009, *Industry and Innovation*, 23:1, 1-61.

Castellaci, Fulvio., Grodal, Stine., Mendonça, Sandro., Wibe, Mona., 2005, Advances and challenges in innovation studies, *Journal of Economic Issues*, 39:1, 91-121.

Chabowski, R. B., Hult, M. G. T., Mena, A. J., 2011, The retailing literature as a basis for franchising research: using intellectual structure to advance theory, *Journal of Retailing*, 3: 269-284.

Elango, B., Fried, H.V., 1997, Franchising research: a literature review and synthesis, *Journal of Small Business Management*, 68-81.

Ertekin, Selcuk, 2010, Franchising: a review of literature from marketing perspective, *American Marketing Association*, 161-172.

Ford, Simon., Routley, Michéle., Phaal, Rob., 2010, The dynamics of industrial emergence, *Centre for Technology Management – University of Cambridge*, 1-8.

Frenken, Koen., Cefis, Elena., Stam, Erik., 2014, Industrial dynamics and clusters: a survey, *Regional Studies*, 49: 10-27.

Geroski, Paul., 2003, The evolution of new markets, *Oxford University Press*.

Gracia, V. B., 2010, Teorías y líneas de investigación en el sistema de franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009, *Cuadernos de Gestión*, 10: 43-66.

Grillitsch, Markus., Rekers, Josephine., 2016, Revisiting the role of selection for the evolution of industries, *Industry and Innovation*, 23:1, 112-129.

Holmberg, R. S. e Morgan, B. K., 2003, Franchise turnover and failure – new research and perspectives, *Journal of Business Venturing*, 18: 403-418.

Hyytinen, Ari., Maliranta, Mika., 2013, Firm lifecycles and evolution of industry productivity, *Research Policy*, 42: 1080-1098.

Krafft, Jackie., Lechevalier, Sebastien., Quatraro, Francesco., Cornelia Storz., 2014, Emergence and evolution of new industries: the path-dependent dynamics of knowledge creation, *Research Policy*, 43: 1663-1665.

Klepper, S., Malerba, Franco., 2010, Demand, innovation and industrial dynamics: an introduction, *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1515-1520.

Klepper, S., Thompson, P., 2006, Submarkets and the evolution of market structure, *RAND Journal of Economics*, 37(4), 861-886.

Kaufman, P., and F. Lafontaine, 1994, Costs of control: The source of economic rents for McDonald's franchisees, *Journal of Law and Economics*, 37: 417-453.

Kaufmann, J. P., e Dant, P. R., 1998, Franchising and the domain of entrepreneurship research, *Journal of Business Venturing*, 14: 5-16.

Kaufmann, J. P., e Dant, P. R., 2003, Structural and strategic dynamics in franchising, *Journal of Retailing*, 79: 63-75.

Kavaliuskè, Monika., Vaigninienè, Erika., 2011, Franchise business development model: theoretical considerations, *Business: Theory and Practice*, 12(4): 323-331.

Klein, B., 1995, The economics of franchise contracts, *Journal of Corporate Finance*, 2: 9-37.

Krafft, Jackie, 2008, What do we know about industrial dynamics: a focus on innovation, competition and growth – introduction, *Revue de l'OFCE, Presses de Sciences Po*, 15-19.

Lafontaine, F. e Masten, E. S., 1995. Franchise contracting, organization, and regulation: Introduction, *Journal of Corporate Finance*, 2: 1-7.

Lutz, A. N., 1995, Ownership rights and incentives in franchising, *Journal of Corporate Finance*, 2: 103-131.

Malerba, Franco., 2006, Innovation, industrial dynamics and industry evolution: progress and the research agendas, *Revue de l'OFCE*, 21-46.

Malerba, F., Nelson, R., Orsenigo, L., Winter, S. G., 2007, Demand, innovation and the dynamics of market structure: the role of experimental users and diverse preferences, *Journal of Evolutionary Economics*, 17(4), 371-399.

Mendonça, Sandro., 2014, National adaptive advantages: soft innovation and marketing capabilities in periods of crisis and change, *Structural Change*, 129-145

Méndez, M.T., Galindo, M.A., e Sastre, M.A., 2014, Franchise, innovation and entrepreneurship, *The Service Industries Journal*, 34: 843-855.

Michael, C. S., 1996, To franchise or not to franchise: an analysis of decision rights and organizational form shares, *Journal of Business Venturing*, 11: 57-71.

Paswan, A. e Wittmann, M. C., 2008, Knowledge management and franchise systems, *Industrial Marketing Management*, 38: 173-180.

Rubin, P., 1978, The theory of the firm and the structure of the franchise contract, *Journal of Law and Economics*, 21: 223-233.

Schumpeter, J. A., 1935, The analysis of economic change, *Review of Economic Statistics*, 17(4), 2-10.

Williams, D. L., 1998, Why do entrepreneurs become franchisees? An empirical analysis of organizational choice, *Journal of Business Venturing*, 14: 103 – 124.

Windsperger, J., Clinquet, G., 2007, Introducing economics and management of networks, franchising, strategic alliances and cooperation, *Physica – Verlag Heidelberg*, 65-69.

Para livros:

António Vilar & Associados. 2008. *Franchising - a lei e a prática*. Porto. Gabinete de Advogados António Vilar e Associados.

Mendelsohn, M., 1996, *How to evaluate a franchise*, London: Franchise World.

Para referências não publicadas:

Verbieren, S., Cools, M., Abbeele, A., 2000, *Franchising: a literature review on management and control issues*, Artigo não publicado, Lessius University College, Bélgica.

Santos, João., 2006, *Dinâmicas industriais do franchising em Portugal*, Artigo não publicado, ISCTE, Lisboa

Vala, Pedro., 2014, *Internacionalização de negócios portugueses através do franchising: um estudo sobre dois casos*, Artigo não publicado, ISCTE, Lisboa

Para revistas:

Instituto de Franchising. 1996. *Directório de Oportunidades de Franchising*. Lisboa.

Instituto de Franchising. 1997. *Directório de Oportunidades de Franchising*. Lisboa.

Instituto de Franchising. 1998. *Directório de Oportunidades de Franchising*. Lisboa.

- Instituto de Franchising. 1999. *Directório de Oportunidades de Franchising*. Lisboa.
- Instituto de Franchising. 2000. *Directório de Oportunidades de Franchising*. Lisboa.
- Instituto de Franchising. 2001. *Directório de Oportunidades de Franchising*. Lisboa.
- Instituto de Franchising. 2002. *Directório de Oportunidades de Franchising*. Lisboa.
- Instituto de Franchising. 2003. *Directório de Oportunidades de Franchising*. Lisboa.
- Instituto de Franchising. 2004. *Directório de Oportunidades de Franchising*. Lisboa.
- Instituto de Franchising. 2005. *Directório de Oportunidades de Franchising*. Lisboa.
- Instituto de Franchising. 2006. *Directório de Oportunidades de Franchising*. Lisboa.
- Instituto de Franchising. 2007. *Directório de Oportunidades de Franchising*. Lisboa.
- Instituto de Franchising. 2008. *Directório de Oportunidades de Franchising*. Lisboa.
- Instituto de Franchising. 2009/2010. *Directório de Oportunidades de Franchising*. Lisboa.
- Instituto de Franchising. 2010/2011. *Directório de Oportunidades de Franchising*. Lisboa.
- Instituto de Franchising. 2011/2012. *Directório de Oportunidades de Franchising*. Lisboa.
- Instituto de Franchising. 2012/2013. *Directório de Oportunidades de Franchising*. Lisboa.
- Instituto de Franchising. 2013/2014. *Directório de Oportunidades de Franchising*. Lisboa.
- Instituto de Franchising. 2015. *Negócios & Franchising*. Nº 99. Lisboa
- Instituto de Franchising. 2016. *Negócios & Franchising*. Nº 104. Lisboa
- Instituto de Franchising. 2017. *Negócios & Franchising*. Nº 109. Lisboa

Retiradas da internet:

<https://www.priberam.pt/dlpo/franchising> consultado a 27 de setembro