

DINÂMICAS INDUSTRIAIS
DO *FRANCHISING* EM PORTUGAL

João Pedro Gomes Calças da Costa Santos

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

Orientador:

Doutor Sandro Mendonça, Prof. Auxiliar ISCTE Business School,
Departamento de Economia

Coorientadora:

Doutora Alexandra Ferreira Lopes, Prof.^a Auxiliar ISCTE Business School,
Departamento de Economia

Outubro 2016

DINÁMICAS INDUSTRIAIS DO *FRANCHISING* EM PORTUGAL

João Pedro Gomes Calças da Costa Santos

- Lombada –

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado está assente na procura de conhecimento, desenvolvimento profissional e, principalmente, na concretização de um objetivo pessoal. Todo este percurso não seria possível sem a compreensão, motivação e apoio total da minha família, em particular da minha esposa Raquel Santos, dos meus filhos Lucas Santos e Gustavo Santos, e dos meus pais Francisco Santos e Maria Gabriela Santos.

O primeiro agradecimento dirige-se ao meu orientador, Professor Doutor Sandro Mendonça, e coorientadora, Professora Doutora Alexandra Ferreira Lopes, pela disponibilidade demonstrada ao longo deste percurso, a orientação exímia através dos seus conhecimentos e experiência, e por fazer dos momentos mais difíceis oportunidades de superação.

Em segundo lugar, gostaria de deixar um agradecimento especial a todos os professores do ISCTE com os quais tive o prazer de aprender ao longo dos últimos dois anos.

Por fim, agradeço aos meus colegas de faculdade e a todos os meus amigos pelo apoio no decorrer deste percurso.

Resumo

Como pode a abordagem das dinâmicas setoriais contribuir para a identificação das continuidades e descontinuidades no setor do *franchising* em Portugal? Consegue a teoria do ciclo de vida das indústrias explicar a evolução de um setor de serviços sofisticados como o *franchising*? A presente Dissertação visa compreender como as movimentações das entradas, saídas e sobrevivências das marcas condicionaram a evolução do setor do *franchising* na economia portuguesa entre 1996 e 2013. Foram recolhidos e identificados os factos estilizados sobre o *franchising* e as dinâmicas industriais na literatura existente. A compilação da base de dados, com origem no próprio setor, englobou 1460 marcas de *franchising* distintas a operar em Portugal entre 1996 e 2013. Na generalidade os resultados foram coerentes com a teoria das dinâmicas industriais. Esta dissertação permite ainda dar pistas para uma nova interpretação do negócio do *franchising* em Portugal e aumentar a pertinência para o levantamento estatístico nas áreas de maior interesse.

Palavras-chave: *Franchising*; Dinâmicas Industriais; Evolução Setorial; Demografia Industrial.

Códigos JEL: L110; L160; L800

Abstract

How can the industrial dynamics approach contribute to the identification of the continuities and discontinuities in the franchise sector in Portugal? Can the life-cycle theory of industries explain the evolution of a sophisticated services industry such as franchise? This Dissertation aims to understand how the movement of births, deaths and survivals of companies affected the evolution of the franchise sector in the Portuguese economy between 1996 and 2013. For the effect of the franchising sector analysis in the Portuguese economy was used the theoretical approach based on industrial dynamics and focused on theory of industry life cycle and demographics. Additionally, stylized facts about franchise and industrial dynamics were identified the in existing literature. The database gathered from the industry itself encompassed 1460 distinct franchise brands operating in Portugal between 1996 and 2013. At the beginning of this study, the aim was to contribute to the explanation of the evolutionary behavior of franchise in Portugal based on theory of industry life cycle. Generally, the results were consistent with the industrial dynamics theory as well as with the franchising literature. Other analytical approaches could have been deepened, as for example in terms of the dimensions of the brands or the development of an econometric model, but we believe that this study serves as a starting point for future analysis. This thesis also gives clues to a new interpretation of the franchise business in Portugal and increase relevance to the statistical survey in the areas of greatest interest.

Key words: Franchising; Industrial Dynamics; Sectorial Evolution; Industrial Demography.

JEL Codes: L110; L160; L800

Índice geral

ÍNDICE GERAL	I
ÍNDICE DE TABELAS	II
ÍNDICE DE FIGURAS	III
LISTA DE ABREVIATURAS.....	IV
1. INTRODUÇÃO	1
2. NEGÓCIO DO <i>FRANCHISING</i>	2
2.1 O Nascimento e a Difusão do Modelo de Negócio do <i>Franchising</i>	2
2.1.1. O Negócio do <i>Franchising</i> em Portugal.....	3
2.2 A Natureza do Contrato de <i>Franchising</i>	4
2.3 Os “Factos Estilizados” Conhecidos até Agora Sobre o Setor	6
3. DINÂMICAS INDUSTRIAIS	10
3.1 A perspetiva das Dinâmicas Industriais	10
3.2 O Nascimento, o Crescimento e a Evolução de Novas Indústrias.....	12
4. METODOLOGIA.....	18
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	22
5.1 Padrões agregados	22
5.2 Padrões Setoriais	28
5.3 Padrões de concentração e dimensão.....	33
6. CONCLUSÃO.....	36
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

Índice de tabelas

Tabela 1 Índice de Herfindahl–Hirschman aplicado aos setores de atividade económica da indústria do <i>franchising</i>	34
Tabela 2 Número médio de marcas e variação média anual por escalão e por período de temporal na indústria do <i>franchising</i> em Portugal, entre 1996 e 2013	35

Índice de figuras

Figura 1 Quota de mortes dos três principais setores de atividade económica na indústria do <i>franchising</i> em Portugal, entre 1996 e 2013	22
Figura 2 Total de sobrevivências, taxa de crescimento anual das sobrevivências e quota de sobrevivências na indústria do <i>franchising</i>	23
Figura 3 Número de marcas que sobreviveram desde a sua entrada na indústria do <i>franchising</i> em Portugal até ao ano de 2013	24
Figura 4 Total de mortes, taxa de crescimento das mortes e quota de mortes na indústria do <i>franchising</i>	25
Figura 5 Total de nascimentos, taxa de crescimento dos nascimentos e quota de nascimentos na indústria do <i>franchising</i>	26
Figura 6 Evolução do número de nascimentos, mortes e sobrevivências na indústria do <i>franchising</i>	26
Figura 7 Evolução da taxa de crescimento anual dos nascimentos, mortes e sobrevivências na indústria do <i>franchising</i>	27
Figura 8 Quota de mercado por setor de atividade económica na indústria do <i>franchising</i>	28
Figura 9 Evolução do total de marcas nos três setores com maior quota de mercado na indústria do <i>franchising</i>	29
Figura 10 Evolução do total de marcas nos setores de atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares; atividades imobiliárias; atividades financeiras e de seguros; e da construção na indústria do <i>franchising</i>	30
Figura 11 Índice de quantidades de marcas nos três setores com maior quota de mercado na indústria do <i>franchising</i> em Portugal com ano base 1996	30
Figura 12 Quota de sobrevivências por setor de atividade económica na indústria do <i>franchising</i>	31
Figura 13 Quota de mortes dos três principais setores de atividade económica na indústria do <i>franchising</i> em Portugal.....	32

Lista de abreviaturas

BFF - Business Format Franchising

IHH - Índice de Herfindahl–Hirschman

SPRU - Science Policy Research Unit

1. Introdução

O *franchising* tem vindo a crescer a nível mundial, principalmente, desde da década de 1980. Em Portugal, a sua adoção é mais recente, sendo que a partir de 1996 o seu crescimento tem sido evidente. Este é um modelo de negócio com características específicas, mas que responde de formas diferentes a necessidades concretas da estrutura económica das sociedades. Esta crescente preponderância na economia tem suscitado interesse de investigação sob diferentes perspetivas de análise. Algumas são focadas na evolução e crescimento de marcas específicas, enquanto outras viram-se para a análise dos contratos de *franchising* ou para a estrutura de mercado da indústria num determinado ano.

O estudo das dinâmicas industriais na economia é outra perspetiva que tem vindo a ganhar relevância junto do meio académico ao longo das últimas quatro décadas. Em termos gerais, esta teoria considera que a fase inicial é caracterizada pela entrada de muitas empresas no mercado, o que provoca um crescimento acelerado do mercado. Ao longo do tempo, verifica-se a desaceleração da entrada de novas empresas no mercado, originando abalos no lado da oferta, em momentos posteriores. O resultado é a redução do número de empresas presentes no mercado.

A análise ao negócio de *franchising* na perspetiva das dinâmicas industriais é algo que não tem merecido o foco dos investigadores em Portugal, mas permite aferir conclusões importantes sobre a evolução desta atividade empresarial assim como os setores que a compõem. Posto isto, consideramos importante abordar este tema com intuito de aferir se a indústria do *franchising* se comporta de acordo com a teoria do ciclo de vida das indústrias assim como os setores a ela pertencentes. A pergunta de partida para esta dissertação recai na forma como pode a abordagem das dinâmicas setoriais contribuir para a identificação das continuidades e descontinuidades no setor do *franchising* em Portugal? Com este estudo procura-se identificar como evoluiu a demografia das empresas, analisar a mudança na estrutura de mercado ao longo do tempo, assim como se comportou a demografia empresarial ao nível das entradas, saídas e sobrevivências das empresas, o crescimento e a sua distribuição, a dimensão empresarial e a concentração, e as quotas de mercado. Para esse efeito, foi compilada uma base de dados de empresas que operaram em sistema de *Franchising* no território português, entre os anos 1996 e 2013.

Posteriormente, procedeu-se à análise dos dados com a caracterização empresarial da indústria do *franchising*, seguida do estudo sobre os nascimentos, mortes e sobrevivências das marcas de *franchising* no mercado português.

No próximo capítulo apresentamos a abordagem teórica com a revisão de literatura relativa ao *franchising* e às dinâmicas industriais. Segue-se o capítulo 4 com a metodologia adotada no estudo desenvolvido e a análise dos resultados obtidos constituem o capítulo 5. Por fim, o capítulo 6 inclui a conclusão e sugestões de análise futuras.

2. Negócio do *Franchising*

2.1 O Nascimento e a Difusão do Modelo de Negócio do *Franchising*

O conceito de *franchising* tem vindo a evoluir ao longo do tempo, mas os dois principais conceitos (Tradicional e *Business Format*) mantêm-se operacionais na atualidade. De acordo com Citron (1996) até à década de 1940 nos EUA, o conceito de *franchising* consistia num sistema de distribuição onde se realizava a revenda de produtos fazendo uso de marcas reconhecidas pelos consumidores, através de diferentes revendedores - *franchising* tradicional. Dentro deste conceito as redes de postos de abastecimento e concessionários de veículos são as atividades mais comuns. No entanto, só depois da II Grande Guerra Mundial é que o *franchising* verificou uma maior aceitação e desenvolvimento. Durante as décadas de 1950 e 1960, o *franchising* vai para além da tradicional relação vertical entre as empresas e passa a funcionar como uma rede de várias unidades. Dois fatores que contribuíram para esta realidade foram a entrada do *franchising* no setor do retalho e a maior comunicação entre os agentes envolvidos no *franchising*, ao longo do tempo (Walker e Etzel, 1973). Muitos negócios de bens e serviços de conveniência abriram nos EUA e os restaurantes de *fast-food*, serviços de lavandaria, hotelaria ou aluguer de automóveis abundaram no mercado com negócios na forma de *franchising*.

Em contrapartida, nos anos 70 ocorreu uma desaceleração dos negócios em sistema de *franchising* tradicional. Os problemas na relação entre os franqueadores e os franqueados aumentaram por diferentes razões. Por um lado, os franqueadores podiam terminar a ligação ou não renová-la, o que levava a falta de segurança dos franqueados. Por outro lado, os franqueados enfrentaram uma realidade diferente da que tinha sido prometida no início. As marcas não tinham o poder de atração anunciado, as projeções de vendas não correspondiam à realidade e o preço dos produtos distribuídos pelos franqueadores eram demasiado elevados, quando deveria ser ao revés devido ao maior poder de compra (Hunt, 1977).

Passado este período mais negro, o *franchising* regressou com dinamismo ao mundo dos negócios nos EUA nos finais de 1980 e início da década de 1990 (Pipes, 2016). Desta maneira, o conceito de *franchising* evoluiu para um negócio onde, além do sistema de distribuição, os franqueados adquirem conhecimento sobre a forma de operar e gerir o negócio das marcas e produtos que representam - *Business Format Franchising (BFF)*. A evolução para este conceito aconteceu, em grande parte, para colmatar o problema das falências nos primeiros anos de vida das empresas.

2.1.1. O Negócio do *Franchising* em Portugal

O *franchising* entrou em Portugal no ano de 1987, contando, na sua maioria, com a presença de redes estrangeiras (Costa, 1999). Uma das principais redes de *franchising*, a McDonald's, entrou em 1991 e com ela muitas foram as marcas estrangeiras que a acompanharam. Algumas marcas portuguesas também foram surgindo durante os anos 90 e continuaram a crescer tanto a nível nacional como internacional. Um desses casos foi a empresa de bijutaria e acessórios de moda Parfois que abriu o primeiro *franchising* em Portugal em 1997, abrindo muitos outros nos anos seguintes, iniciando o seu processo de internacionalização em 2001 (*Bestfranchising*).

Segundo Costa (1999), o crescimento do *franchising* nos anos 90 baseou-se em fatores como o crescimento do consumo, a alteração das estruturas económicas tradicionais, a diminuição da burocracia em Portugal, as modificações que se verificaram ao nível do regime cambial, onde o escudo cessou a sua tendência de desvalorização e nos pagamentos ao exterior. O *franchising* expandiu-se para diferentes setores da atividade económica em Portugal e registou a adesão de empresas nacionais e estrangeiras de

diferentes dimensões, sendo uma das soluções procuradas tanto por empreendedores em busca de um novo investimento, como por detentores de empresas com marca registada, com ambição de expandir o seu negócio. Durante os últimos 15 anos muitas foram as empresas que optaram por este modelo de negócio. Alguns apareceram de forma oportunista ou sazonal, como foi o caso do *franchising* de compra e venda de ouro durante a crise financeira que teve início em 2008, enquanto outros encontram-se no mercado português desde os anos noventa, como é o caso da McDonald's.

2.2 A Natureza do Contrato de *Franchising*

O conceito de contrato de *franchising* mais comum atualmente - *BFF* - consiste num “contrato entre empresas legalmente independentes onde uma delas, o franqueado, paga à outra empresa, o franqueador, pelo direito de vender os seus produtos e/ou usar a sua marca e a sua estrutura de negócio num determinado local durante um determinado tempo” (Lafontaine e Blair, 2005, p. 3). Este tipo de contrato permite ao franqueador expandir mais rapidamente a sua rede utilizando recursos financeiros, humanos ou de gestão de terceiros. Por outro lado, o franqueado tem a oportunidade de possuir um negócio próprio com menos risco recebendo apoio operacional e de gestão, assim como utiliza uma marca reconhecida pelos futuros clientes acedendo a ganhos de escala. O franqueado tem ainda acesso a manuais operacionais que o podem ajudar na gestão e no marketing, ações de formação específicas, um território exclusivo e uma rede de contactos.

O nome da empresa ou indivíduo que faz um contrato de *franchising* pode assumir diferentes denominações. Quando é adquirida uma licença para operar uma só unidade da rede, a empresa ou indivíduo que a adquire é denominado como “Franqueado”. Por outro lado, a concessão de um determinado território, normalmente de grande dimensão, com a finalidade de fazer as subconcessões do *franchising* a terceiros assume o nome de “*Master*”. Nos casos em que existe a concessão de mais do que uma unidade está implícito um “*Multiple-unit*” *franchising*. A última opção verifica-se quando é explorada a concessão de um território de grande dimensão ou país com unidades próprias - “*Area Developer*” (Citron, 1996, p. 24).

Numa perspetiva macroeconómica, a estrutura organizacional do *franchising* pode ser considerada como uma das formas possíveis de integração vertical pois, através dos

contratos de *franchising*, as unidades passam a funcionar como uma só empresa. Um processo de integração vertical ocorre quando uma empresa utiliza recursos internos para produzir um determinado produto/serviço de um nível diferente da cadeia de valor, ao revés de o adquirir diretamente no mercado (Blair e Kaserman, 2014, p. 11). Segundo Mahoney (1992), a utilização de contratos de *franchising* é uma alternativa para atingir as mesmas vantagens da integração vertical. Para que isso aconteça, é necessário que os contratos verticais - contratos entre empresas que se relacionam entre si de forma vertical - eliminem os custos de transação e o problema associado a diferentes motivações entre os agentes envolvidos. O sistema de negócio em *franchising* serve, por isso, de exemplo ao que foi dito anteriormente. O franqueador é o fornecedor de serviços e/ou produtos aos franqueados, mas os dois funcionam como uma só empresa. Para além da redução dos custos de transação, este tipo de integração vertical também oferece vantagens ao nível da estratégia (aumento das barreiras à entrada), preços de aquisição e/ou venda, assim como diminui a incerteza dos custos e/ou preços (Mahoney, 1992, p. 560).

Neste sentido, é interessante perceber o que leva as empresas a optar pelo sistema de negócio de *franchising*. De acordo com Oxenfeld e Kelly (1969), quando um empreendedor cria uma nova empresa tem interesse em atingir economias de escala o mais rapidamente possível, por forma a reduzir custos e aumentar as vendas. No entanto, vê-se confrontado com a reduzida disponibilidade de recursos próprios para o fazer, ao nível do capital financeiro, capital humano ou, ainda, conhecimentos de gestão, visto estar na fase inicial do ciclo de vida da empresa. De acordo com esta visão, são as empresas recentes de pequena dimensão e em fase de crescimento que optam pelo *franchising* para colmatar a falta de recursos. Um exemplo de insuficiência dos conhecimentos de gestão é quando existe desconhecimento relativamente ao mercado local onde se deseja abrir uma nova unidade. Neste caso, o empreendedor que desenvolve o sistema de negócio em *franchising* consegue financiar-se a custos mais reduzidos, que lhe permitem crescer mais rapidamente, ao mesmo tempo que tem maiores condições de promover a marca. Alon (2006, p. 14) acrescenta que existe a tendência para o aumento do número de unidades próprias, pois a necessidade de mais contratos de *franchising* diminui à medida que o sistema de *franchising* se fortalece e acumula mais recursos.

Adicionalmente, o contrato de *franchising* pode ser explicado através da motivação dos agentes envolvidos. Neste caso, o empreendedor ao possuir uma marca conhecida pelos consumidores é confrontado com duas situações que o motivam a escolher o sistema de *franchising*. Em primeiro lugar, os gestores das suas unidades próprias não têm incentivos para ser tão eficientes quanto podiam, o que obriga o empreendedor a monitorizar os mesmos, fazendo aumentar os seus custos à medida que a empresa cresce. Em segundo lugar, aquando da expansão da empresa, a tendência é de dispersão relativamente à sua localização original. Este facto provoca, também, um aumento do custo associado ao controle mencionado anteriormente (Kaufmann e Dant, 1993, p. 345-6).

Por outro lado, o contrato de *franchising* também implica algumas desvantagens para o franqueado. Entre as mais relevantes encontra-se a necessidade de seguir as regras impostas pelo franqueador, a dependência de terceiros no seu desempenho, o pagamento de taxas e outras contrapartidas financeiras ao franqueador e a rigidez inerente aos contratos. Uma das contrapartidas financeiras é o direito de entrada - *fee* - que se refere ao valor pago para entrar na rede de *franchising* existente e, normalmente, cobre os custos de abertura da loja, a formação do franqueado e o facto de passar a usufruir dos benefícios de utilizar uma marca reconhecida pelos consumidores. A segunda compensação financeira são *royalties*, que consistem numa percentagem de faturação ou valor fixo pago mensalmente ao franqueador. A outra contribuição financeira que o franqueado tem de suportar é a taxa de publicidade que visa cobrir as despesas necessárias para promoção da marca e para inovação dos produtos ou serviços.

2.3 Os “Factos Estilizados” Conhecidos até Agora Sobre o Sector

Apesar do *franchising* estar presente em diversos setores da atividade económica e cada um deles ter especificidades próprias, este capítulo serve o propósito de identificar os comportamentos padrão ou factos estilizados no *franchising*.

Em primeiro lugar as empresas de *franchising* representam, na sua maioria, pequenas ou médias empresas a operar uma única unidade, que emprega menos de 30 pessoas, de acordo com o relatório *2016 Top Markets Report Franchising* do *U.S. Department of Commerce – International Trade Administration* (U.S. Department of Commerce – International Trade Administration, 2016, p. 5). De acordo com o mesmo relatório, a

situação dos franqueadores não difere pois a maioria dos negócios são pequenos ou médios.

O segundo facto estilizado diz respeito ao tipo de contrato de *franchising*. Segundo Lafontaine e Blair (2005), a maioria dos empregos e das unidades operavam no regime de BFF, mas o *franchising* tradicional registava vendas três vezes superiores às dos BFF, em 1986. No que diz respeito ao sector predominante nos contratos de *franchising*, quer no regime tradicional quer no BFF, eram maioritariamente do setor do comércio. No que respeita à distribuição setorial, os contratos de *franchisings* (a operar em BFF) com maior volume de negócios, unidades e número de funcionários pertenciam aos setores da restauração, comércio, serviços de consultoria de negócio e serviços em geral (Lafontaine e Blair, 2005, p. 9). O estudo realizado sobre a evolução do *franchising* nos anos 90 por Hoffman e Preble (2004), suportou a tendência de que os setores com maior crescimento a nível global eram a restauração, o comércio e os serviços. No ano de 2002, o peso dos negócios de *franchising* de produtos e serviços representava 40% das vendas totais para a economia dos EUA (Combs e Ketchen Jr., 2003, p. 443), o que é ilustrativo da importância deste sistema de negócio. Segundo os autores, os negócios de *franchising* ligados à preparação de declarações de impostos, impressão e cópia e restauração específica (que inclui por exemplo restauração temática, como comida mexicana, indiana, restaurantes de fast-food) representavam, de forma agregada, 67%, 71% e 55% das vendas desses sectores, respetivamente. Mais uma vez, os negócios de *franchising* do setor da restauração apresentaram uma parcela considerável do total das vendas (46%), seguidos pelo setor de alojamento com 39% das vendas totais. Em 2014, o negócio de *franchising* nos EUA contribuiu para 15.3% das vendas do setor privado (\$839 mil milhões) e 40% das vendas do comércio (Hatten, 2016, p. 112).

Outra regularidade constatada foi a atividade do *franchising* ser maior nas zonas urbanas e nos países com níveis de rendimento médio alto. Hoffman e Preble (2004) fazem também alusão para o facto do crescimento dos serviços traduzir bem a importância do *franchising* como meio de entrada nos mercados internacionais e que a marca tem em consideração a proximidade geográfica e cultural na altura de escolher os países de destino. Este comportamento é expectável na medida em que os franqueadores querem minimizar o risco de insucesso e a perda de reputação. Por fim, foi identificada

uma maior abundância de oportunidades de negócios que envolvam serviços únicos, produtos de baixo custo ou um produto combinado com um serviço.

Para Perrigot (2009) a combinação de grandes redes de *franchising* e uma elevada quantidade de unidades próprias que vão além do seu mercado doméstico, apresentam tendencialmente um maior volume de vendas a nível mundial. No seu estudo sobre os negócios de *franchising* dos setores da restauração e hotelaria o autor concluiu ainda que as variáveis idade e experiência não influenciam a *performance* das redes. Relativamente à taxa de sobrevivência e crescimento do *franchising*, Combs *et al.*(2004) ilustram bem os padrões caracterizadores do *franchising*, ao agrupar os factos observados por outros autores (Castrogiovanni *et al.*, 1993; Lafontaine and Shaw, 1998) entre os quais (i) a estimativa de insucesso do *franchising* varia entre 4% e 5%, apesar dos valores variarem de acordo com os setores; (ii) as redes mais antigas têm maior taxa de insucesso; (iii) e cerca de 70% dos franqueadores não sobrevivem.

Relativamente ao desenho dos contratos, Windspergerv *et al.* (2012, p. 6) enumeram que os rendimentos dos franqueados tendem a ser maiores se os direitos de entrada forem elevados, existirem direitos de entrada variáveis e houver alguma liberdade de ação para os franqueados. No que respeita à governança, os mesmos autores acrescentam que os *franchisings* organizados de maneira alternativa estão associados a problemas de ação coletiva, às imitações com adaptações e aos mercados em oposição às hierarquias (Windspergerv *et al.*, 2012, p. 4).

A contribuição de Cabral e Mata (2003) sobre a evolução do tamanho das empresas em Portugal indica-nos que, ao contrário das implicações da Lei de Gibrat - a taxa de crescimento das empresas é independente do tamanho das mesmas -, o efeito seleção ao longo do tempo, a idade e a componente financeira são variáveis que influenciam positivamente o crescimento das empresas. O estudo mostra que a distribuição das empresas quanto ao tamanho é enviesada à esquerda com tendência para a simetria com o evoluir do tempo, algo que é similar a outros países, tais como os EUA, França, Japão, entre outros (Cabral e Mata, 2003, pp. 1083-5). Apesar deste estudo não se focar especificamente no setor do *franchising*, é um facto relevante do ponto vista macroeconómico.

As características do *franchising* em Portugal parecem diferir pouco de todas as descrições anteriores. Alguns dos factos identificados por Santos (2015) mostram que a indústria do *franchising* em 2014 indicava as zonas urbanas como local preferencial para abrir um negócio de *franchising*, onde cerca de 75% dos quais pertenciam ao escalão de investimentos abaixo de 50.000€; os setores com maior quota de mercado eram o comércio, os serviços e a restauração/hotelaria com 43,9%, 41,5% e 14,6%, respetivamente; e as marcas portuguesas representavam a maioria das marcas a operar em Portugal (63,4%), seguidas pelas marcas espanholas (22%). De acordo com Vala (2014, p.55), o número de marcas e de franchisadores em Portugal registou um crescimento ao longo dos últimos 20 anos, exceto entre os anos de 2011 e 2013 em que saíram do país 78 marcas. Segundo Carriço (2014), o setor do *franchising* apresentou um nível de concentração elevado em 1996 e 1997 devido à sua fase embrionária no país, o que deixou de acontecer entre 1998 e 2013. Para além deste facto, os diferentes setores não apresentaram valores elevados de volatilidade de ano para ano e o aparecimento de novos tipos de *franchising* está relacionado, principalmente, com o lado da procura (Carriço, 2014, p. 55).

Adicionalmente, Wu (2015) identifica a confiança, a gestão de conflito, a troca de conhecimento e a reputação da marca como variáveis importantes para o reforço de intenção dos franqueados melhorarem o seu desempenho e se manterem na rede *franchising*. No entanto, os padrões identificados no *franchising* não são sempre idênticos em todos os países. A comparação realizada por Sié *et al.* (2015) ao comportamento dos franqueadores em França e na Nova Zelândia demonstra que (i) os franceses se preocupam mais com o conceito de negócio na fase embrionária do *franchising*, enquanto os na Nova Zelândia dão mais importância à marca e à procura de novos franqueados; (ii) na fase inicial do *franchising*, os franqueadores franceses viram a sua atenção para as infraestruturas, assistência e composição das equipas, em oposição aos neozelandeses que orientam o seu foco para a relação entre o franqueador e o franqueado; (iii) e que, numa perspetiva evolutiva, o conhecimento sobre o *franchising*, o valor da marca e o financiamento são fatores relevantes na fase inicial do *franchising* em França, mas que muda para uma relação mais próxima com os franqueados, após a primeira angariação.

3. Dinâmicas Industriais

3.1 A perspetiva das Dinâmicas Industriais

No capítulo anterior, definimos o *franchising* como modelo de negócio com características próprias, a sua importância como conceito/estratégia empresarial, bem como a sua evolução e alguns factos estilizados a nível mundial. No presente capítulo procederemos ao enquadramento teórico que sustenta o processo dinâmico da evolução das indústrias.

Ao longo das últimas quatro décadas, o interesse pelo estudo das dinâmicas industriais na economia tem vindo a ganhar relevância junto do meio académico. Alguns fatores explicativos para este interesse são a possibilidade dos investigadores identificarem e medirem as regularidades dos processos evolutivos de uma indústria; o papel central e endógeno da inovação no processo evolutivo; os modelos de dinâmicas industriais permitirem a existência de heterogeneidade nas características das empresas; e identificar como as empresas competem entre si (Kraft, 2006). Ao longo do tempo, as indústrias evoluem através de um processo dinâmico de interação. Este processo pode ser influenciado pelos atores que dela fazem parte, o grau de conhecimento e tecnologia utilizados, os produtos e serviços comercializados, as instituições presentes na economia ou por quaisquer outros fatores que também condicionem a evolução das indústrias. Contudo, o fator diferenciador na investigação sobre as dinâmicas industriais é a ênfase do estudo na perspetiva dinâmica desta interação.

Para Carlsson (1989), o estudo das dinâmicas industriais caracteriza-se e distingue-se da organização industrial em seis aspetos. O facto de existir uma ligação mais abrangente com outras áreas da economia (i.e., história económica). A sua unidade de análise poder variar desde uma análise micro (empresas) até uma vertente macro (economia no seu todo). O foco em processos evolutivos das tecnologias, das empresas e das indústrias, ao mesmo tempo que se procura uma identificação das causas e consequências dos mesmos. O estudo da mudança tecnológica ser virado para a inovação tecnológica, as suas causas, consequências e conteúdos, assim como para a evolução da estrutura de custo e de produção. A inclinação do estudo para um conjunto de processos de transição como nascimentos, mortes ou crescimento de empresas. E, por último, a ligação micro e macro que se traduz nos efeitos de cadeia e desequilíbrios nos processos, nas atividades

empresariais e na competição. Adicionalmente, a definição de Kraft (2006) sobre as dinâmicas industriais permite perceber a importância do foco na evolução temporal e as variações decorrentes da atividade das empresas:

“Inclui o estudo de como as atividades dentro de uma indústria estão distribuídas entre as empresas; incluem também a análise de como e por quê algumas empresas estão presentes em várias atividades enquanto outras são mais especializadas; o estudo de integração vertical entre empresas e como as mudanças de integração têm impacto na evolução da indústria. As dinâmicas industriais não só descrevem como a indústria está organizada, como também analisam as variações relativamente a períodos anteriores, que forças contribuíram para a organização da indústria e como essas forças mudaram ao longo do tempo.” (Kraft, 2006, p. 16)

Segundo Malerba e Cantner (2007), a conjugação do papel central da inovação e do processo dinâmico na análise das indústrias surge no final da década de 70 e início da de 80, onde inúmeras perspectivas de análise florescem, como foi o caso da escola de SPRU (*Science Policy Research Unit*), ao contribuir na identificação das diferenças das indústrias, tecnologias e dos países no que respeita à relação da inovação com a evolução industrial. Dosi e Nelson (2010) sustentam esta abordagem à inovação como variável central do processo evolutivo. Segundo os dois autores o estudo das dinâmicas industriais é:

“um processo em que empresas heterogéneas competem com base nos produtos e serviços por elas oferecidos e selecionados, com algumas empresas a crescer, algumas em declínio, outras a sair do mercado, e algumas novas empresas sempre a entrar com a crença de que vão ter sucesso nesta competição. Tais processos de seleção e competição são continuamente alimentados por atividades inovadoras, adaptativas e de imitação das empresas incumbentes e das entrantes.” (Dosi e Nelson, 2010, pp. 40-41)

Esta definição enquadra-se na corrente teórica de Joseph Schumpeter, em que os empreendedores são o principal motor da inovação e do desenvolvimento económico (período conhecido por Mark I) e, mais tarde, passam a ser as grandes empresas o principal agente impulsor da inovação na economia (período conhecido por Mark II).

O estudo das dinâmicas industriais permite identificar a evolução de comportamentos passados que suportam a identificação de padrões caracterizadores, regularidades e fatos

estilizados. Os fatos observados conduzem a uma variedade de temas de interesse desde a demografia empresarial, entradas e saídas das empresas, crescimento e dimensão empresarial, quotas de mercado, assimetrias de desempenho, inovações de produto e processo, entre outros. Por outro lado, as distintas abordagens adotadas pelos investigadores ao longo do período de maior foco nas dinâmicas industriais recaíram em indústrias como a farmacêutica, computadores, semicondutores, coloração sintética, entre outras.

Malerba e Cantner (2007, p.10) identificam diferentes tipos de abordagens quanto ao estudo das dinâmicas industriais. Um dos modelos de estudo das dinâmicas industriais baseia-se na eliminação da heterogeneidade das empresas através do processo competitivo de atores racionais, onde existe aprendizagem tecnológica dos incumbentes e/ou dos entrantes. Outro tipo de abordagem são os modelos que não levam em consideração a aprendizagem das empresas e que definem os limites das estruturas industriais através de variáveis relacionadas com a tecnologia e a procura. Uma terceira abordagem passa pelo estudo das dinâmicas industriais através da análise de grupos de empresas com características distintas no que respeita ao seu crescimento e declínio. Por outro lado, a utilização de variáveis mais generalistas das dinâmicas industriais associadas à aprendizagem e processos adquiridos através da experiência de atores racionais são características dos modelos evolucionistas. Os modelos do ciclo de vida das indústrias formam outra corrente dentro do estudo das dinâmicas industriais. Nesta perspectiva, a atenção está virada para as inovações de produtos e processos, a taxa e tipo de entrantes, a seleção, o tamanho das empresas e o crescimento das mesmas, a concentração de mercado e os nichos de mercado. Por fim, os autores (Malerba e Cantner, 2007, p.10) mencionam os modelos baseados na mudança estrutural e setorial da economia como fatores que influenciam a evolução das indústrias e a inovação. Todas estas abordagens contribuíram com importantes estudos sobre as dinâmicas industriais.

3.2 O Nascimento, o Crescimento e a Evolução de Novas Indústrias

O ciclo de vida do produto está na base da teoria do ciclo de vida das indústrias no que respeita à análise das dinâmicas industriais. De acordo com Klepper (1997), o ciclo de vida do produto é caracterizado pela entrada de muitas empresas no mercado associada a inovações de produto na fase inicial, o que provoca um crescimento acelerado do

mercado. Ao longo do tempo, o nível de produção desacelera e reduz-se a entrada de novas empresas no mercado. Após esta fase, é normal registar-se um ou mais abalos no lado da oferta, mais concretamente, uma redução do número de empresas presentes no mercado. No sentido de explicar as dinâmicas industriais segundo a teoria do ciclo de vida das indústrias importa perceber por que razão a fase inicial é caracterizada pela entrada de muitas empresas relacionadas com inovações de produto? O que provoca a desaceleração do mercado e a consequente diminuição da entrada de novas empresas no mercado? Por que saem as empresas do mercado provocando uma maior concentração de mercado?

De acordo com Klepper e Simmons (2005), os principais estudos sobre a teoria do ciclo de vida das indústrias, associados também, à existência de abalos, podem ser divididos em três correntes distintas – Teoria da Invenção Radical, Teoria do *Design* Dominante e Teoria da Vantagem Competitiva. As três teorias têm em consideração a importância da tecnologia e da inovação no processo evolutivo das indústrias, mas utilizam diferentes explicações na forma como este se processa.

A Teoria da Invenção Radical, onde se encontram autores como Mueller e Tilton (1969) e Jovanovic and MacDonald (1994), baseia-se na tecnologia e inovação disruptiva para explicar o nascimento de novas indústrias. Para Mueller e Tilton (1969) existe uma grande incerteza relativamente a novas tecnologias e, por isso, a investigação baseia-se na tentativa e no erro. Nesta fase, a investigação é mais propícia a pequenos empreendedores que perspetivam grandes retornos devido à inexistência de economias de escala, o que incita à entrada de muitas empresas na fase inicial. Posteriormente, o nível de especialização aumenta (economias de escala) e o conhecimento adquirido pelas empresas incumbentes também aumenta. Estes dois fatores elevam as barreiras à entrada de novas empresas, provocam a diminuição do número de entrantes e atiram para fora do mercado as empresas menos eficientes. Este processo evolutivo gera a transição da competição tecnológica para a competição pela via do preço. De acordo com Jovanovic and MacDonald (1994), uma indústria é criada por uma invenção importante e as empresas entram no mercado até que o preço as permita obter um lucro económico nulo. Após esta fase, a entrada de novas empresas reduz-se e o número de empresas estabiliza. Mais tarde, uma nova trajetória de inovações é aberta por algum tipo de desenvolvimento tecnológico fora da indústria, que permite maior eficiência das economias de escala. Isso pode levar à entrada de novas empresas no mercado, mas

apenas algumas empresas conseguem ter sucesso no desenvolvimento de uma nova trajetória de inovações. Aqueles que não conseguem inovar saem do mercado, levando a um abalo no número de empresas existentes.

A Teoria do *Design* Dominante explica o nascimento de novas indústrias a partir de indústrias ou produtos já existentes. De acordo com Utterback and Suárez (1993), a criação de uma nova indústria e a entrada de novas empresas devem-se ao aparecimento de um novo *design* inovador baseado em produtos ou indústrias já presentes na economia. Neste caso, a preferência do lado da procura por um determinado produto influencia a escolha do *design* dominante. Consequentemente, a inovação do produto e a entrada das novas empresas no mercado ficam cada vez mais difíceis, pois é mais difícil entrar no mercado com um novo *design*. A partir deste ponto, as empresas sobreviventes são aquelas que conseguirem reduzir os custos através da inovação de processos tornando-as mais eficientes. As empresas que não conseguem acompanhar esta evolução acabam por sair do mercado dando origem ao abalo da indústria.

A Teoria da Vantagem Competitiva está associada a uma oportunidade contínua de inovação de produto ou processos. No caso de Phillips (1971), o autor considera que a estrutura de mercado e a evolução tecnológica estão associadas e coenvolvem. Os desenvolvimentos tecnológicos fora das indústrias permitem constantes oportunidades de inovação, que necessitam, também, de um grande investimento em investigação assim como a alteração de processos das empresas. As empresas que melhor conseguirem inovar com base nos desenvolvimentos tecnológicos externos são as que terão melhor desempenho e maior quota de mercado. De acordo com Klepper (1997), o período inicial das indústrias é caracterizado por vários participantes, onde os que são capazes de introduzir produtos com características distintas acabam por crescer. Depois desta fase inicial, Klepper e Simons (2005) consideram que as empresas sobreviventes têm maior incentivo em inovar, através de investimento em I&D, de maneira a reduzir custos e preços, o que beneficia as grandes empresas. O facto das grandes empresas conseguirem lucrar mais com I&D de processos atribui-lhes uma vantagem competitiva relativamente a empresas mais pequenas. No entanto, a entrada de empresas no mercado é viável devido aos custos de expansão na fase inicial. Com o passar do tempo, os preços diminuem e as empresas incumbentes crescem, o que resulta dos rendimentos crescentes à escala por via do I&D de processos. Assiste-se desta forma ao aumento da vantagem competitiva das empresas que se posicionaram inicialmente no mercado em

detrimento das que entraram em fases mais tardias. O resultado é um abalo na indústria com a saída das empresas menos inovadoras e menos eficientes e, paralelamente, a entrada de novas empresas diminui porque os possíveis entrantes passam a assumir custos mais elevados comparativamente com os incumbentes, levando a uma menor diversidade de produtos. Consequentemente, a quantidade de inovações de produto sofre uma redução e as inovações de processos aumenta (Klepper, 1997, p.149).

O importante contributo de Geroski (2003) ajuda também a perceber o nascimento de novas indústrias. Do ponto de vista da procura, existem os casos em que a procura é identificada e promove o surgimento de uma inovação radical, como aconteceu com o governo norte-americano e o desenvolvimento dos computadores – *Demand-Pull*. Este conceito traduz-se na força que os futuros consumidores fazem para o aparecimento de novos produtos através das suas necessidades. Por outro lado, o conceito de procura é difícil de definir quando surge um novo produto ou serviço, inovação radical, pois os consumidores não sabem da sua existência.

No lado da oferta, a explicação de Geroski (2003) surge pela geração de ondas de inovação originadas por objetivos comuns que definem a trajetória tecnológica. E o que faz variar a trajetória são os diferentes princípios científicos ou paradigmas. No fundo, as novas possibilidades surgem a partir de novas trajetórias suportadas por novo conhecimento. Como consequência de uma nova trajetória ou inovação, surgem diferentes variantes de produtos ou serviços (*Supply-Push*). A criação destes produtos ou serviços permitem perceber o que os consumidores mais gostam e preferem. Ou seja, uma determinada trajetória tecnológica abre espaço ao aparecimento de diferentes categorias de produtos e serviços disponíveis aos consumidores que, por um lado, criam a procura pelo serviço ou bem oferecido e, ao mesmo tempo, fazem despontar novos serviços ou produtos. Desta maneira, o papel da procura no nascimento de novas indústrias funciona como um mecanismo de seleção e, residualmente, como catapulta de desafios específicos.

Neste processo, Geroski (2003) considera que é na fase inicial da dinâmica industrial que surge um número crescente de empresas a oferecer diferentes produtos e serviços. Posteriormente, o papel da procura no processo de seleção e definição do desenho dominante faz com que a tendência do número de empresas ativas seja gradualmente decrescente. É nesta fase do ciclo de vida da indústria que as variações demográficas

são menos voláteis e a indústria cresce e amadurece permitindo economias de escala. O aparecimento de novas disrupções tecnológicas criam novas trajetórias que, por sua vez, podem fazer desaparecer produtos e serviços existentes. Desta forma, a explicação de Geroski (2003) enquadra-se na teoria do ciclo de vida das indústrias.

Os estudos das dinâmicas industriais vistas pela teoria do ciclo de vida das indústrias têm permitido identificar regularidades a partir do estudo de indústrias como a automóvel, dos pneus, televisões ou penicilina (Klepper, 1997). Entre essas regularidades identifica-se (i) o crescimento da produção na fase inicial e o declínio na fase final do ciclo de vida das indústrias; (ii) a grande quantidade de entradas na fase inicial seguidas por um progressivo desaparecimento de empresas ao longo do tempo; (iii) as quotas de mercado são bastante voláteis no início de vida das indústrias, as quais estabilizam com o passar do tempo; (iv) a inovação de produtos tende a passar para uma inovação de processos, os incumbentes tendem a garantir uma posição de liderança que lhes traz viabilidade futura e, por fim, a diversidade de produtos tende a desaparecer com o tempo dando lugar à emergência de um design dominante (Klepper, 1997).

Outros factos estilizados das dinâmicas industriais identificados por Malerba e Orsenigo (1996) passam por (i) uma significativa diversidade persistente dentro e entre setores industriais no comportamento das empresas, organização e desempenho; (ii) graus significativos de turbulência na dinâmica industrial; (iii) especificidades setoriais na dinâmica industrial; (iv) e, regularidades em algumas estatísticas agregadas que descrevem estruturas industriais, apesar da variabilidade ser ao nível micro. No entanto, os autores (Malerba e Orsenigo, 1996) consideram, ainda, o facto dos padrões de diferenças intersectoriais parecerem bastante semelhantes em todos os países e identifica que a evolução estrutural está ligada à transformação contínua dos produtos existentes e ao surgimento de novas tecnologias. Algo que não sustenta a sequência de tipos de inovações propostas pelo ciclo de vida da indústria, onde as inovações de produto surgem na fase inicial e as inovações de processo aparecem mais tarde. Os autores consideram existir uma grande diversidade de casos, desde novas empresas a entrarem e a morrerem rapidamente, outras a crescerem e a tornarem-se líderes, empresas incumbentes que mudam de estratégias e de organização ou fusões de empresas. Uma característica comum na evolução das indústrias é a competência das empresas e os laços existentes entre as mesmas. No fundo, a evolução das indústrias traduz-se por algumas mudanças mais bruscas na estrutura industrial durante um

determinado período, seguido de estabilidade, e onde as empresas e instituições se relacionam de forma conjunta e incremental. Para os autores, as mudanças drásticas nos produtos estão relacionadas, muitas vezes, com mudanças estruturais nas indústrias (exº: relações entre empresas de computadores em 1960). Ou no caso de inovações radicais, com novos tipos de empresas (*Supply-Push*) ou de utilizadores (*Demand-Pull*).

4. Metodologia

A análise quantitativa das dinâmicas da indústria do *franchising* foi suportada pela compilação de dados das empresas a operar em regime de *franchising* em Portugal. As fontes primárias utilizadas para a base de dados foram as publicações anuais da revista Franchising - Diretório de Oportunidades. Esta escolha justifica-se pela forma consistente como ao longo dos anos esta publicação tem apresentado nas suas publicações um número considerável de marcas a operar em regime de *franchising* em território português, representando praticamente a população total do *franchising*. O período em análise está compreendido entre 1996 e 2013 e contém informação sobre as empresas que será descrita em baixo.

A análise ao negócio de *franchising* na perspetiva das dinâmicas industriais é algo que não tem merecido o foco dos investigadores em Portugal, mas permite aferir conclusões importantes sobre a evolução desta atividade empresarial assim como os setores que a compõem. Posto isto, considerámos importante abordar este tema com intuito de aferir se a indústria do *franchising* se comporta de acordo com a teoria do ciclo de vida das indústrias assim como os setores a ela pertencentes. Como ponto de partida começámos por realizar uma caracterização empresarial da indústria do *franchising*, seguimos para a análise ao nascimento de novas marcas de *franchising* no mercado, à morte de marcas de *franchising* que faziam parte do mercado e, por fim, analisámos a sobrevivência das marcas de *franchising* no mercado português. O presente estudo quantitativo é baseado nas marcas de *franchising* a operar em Portugal. Uma marca é considerada a empresa franqueadora da qual fazem parte unidades franqueadas nacionais (localizadas no país de origem) ou estrangeiras (fora do país de origem). Uma unidade é considerada uma empresa pertencente à marca ou a operar em regime de *franchising* da marca que produz e/ou vende bens ou serviços.

No processo de recolha dos dados procedeu-se à leitura das publicações anuais da revista Franchising - Diretório de Oportunidades e a correspondente compilação dos dados de cada uma das marcas para um ficheiro único. De modo a identificar as marcas ao longo dos anos foi dado um código de identificação alfanumérico único para todas as novas marcas na base de dados. Entre os atributos extraídos para a base de dados estão: o ano de recolha; o nome da marca; o sector de atividade a que pertencia; o país de origem da marca; o distrito da sede da marca 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; o valor do direito de entrada; o valor das *royalties*; a taxa de publicidade; o investimento inicial; e, a faturação média mensal. Posteriormente, foram retirados os atributos onde se verificavam inconsistências dos dados e/ou a existência de dados omissos como foi o caso da duração do contrato, o direito de entrada, o valor das *royalties*, a taxa de publicidade e a faturação média mensal. Adicionalmente, considerou-se necessário reduzir o âmbito de análise da dissertação e foram excluídos os seguintes atributos: o nome da marca; o ano de início de atividade no estrangeiro; o número de unidades de *franchising* a operar no estrangeiro; o país de origem da marca; o distrito da sede da marca em Portugal; o direito de entrada; 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; a duração do contrato; o valor do direito de entrada; o valor das *royalties*; a taxa de publicidade; o investimento inicial; e, a faturação média mensal. A opção de retirar o atributo de início de operação em *franchising* em Portugal deveu-se ao facto de não ser possível identificar o número de unidades por ano antes de 1996. Sendo assim, optou-se por associar o número total de unidades de *franchising* de acordo com o ano de recolha dos dados.

Posto isto, foram seleccionadas para análise os atributos referentes ao ano de recolha, o sector de atividade da marca e o total de unidades da marca em Portugal. Posteriormente, o atributo setor de atividade inicial foi substituído por um setor de atividade baseado na CAE – Rev.3. Tendo em conta a necessidade de segmentar as marcas de acordo com a sua dimensão, foram ainda criados seis escalões distintos de acordo com o número de unidades que cada marca possui em determinado ano. São eles: 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 e, por outro, através do agrupamento de três períodos de cinco anos (1996 a 2000; 2001 a 2005; e, 2006 a 2010) e um período de três anos (2011 a 2013).

De seguida apresentamos os atributos que considerámos relevantes para a análise realizada na presente dissertação:

- Anos – Ano de entrada da marca nas publicações da revista Franchising - Diretório de Oportunidades.
- Marca – Empresas franqueadoras presentes revista Franchising - Diretório de Oportunidades.
- Escalão – Foram criados seis (6) escalões distintos que representam o número unidades próprias e franqueadas, já descritos em cima.
- Setor – Treze (13) setores de atividade económica definidos com base na CAE – Rev.3.
- Código – Expressão alfanumérica que identifica cada uma das marcas com uma única identidade.

Todos os indicadores utilizados neste estudo foram calculados especificamente para o efeito pelo autor e são descritos de seguida:

- Total de marcas – Número total de marcas presentes na indústria do *franchising* num dado período de tempo.
- Nascimentos – Número total de marcas novas no ano t , que não existiam no ano $t-1$. Este indicador permite observar a composição e evolução das entradas de marcas na indústria.
- Mortes – Número total de marcas que existiam no ano t e que deixaram de existir no ano $t+1$. Este indicador permite identificar o número de marcas que abandonaram o mercado relativamente ao ano anterior.
- Sobrevivências – Número de marcas que, tendo nascido no ano $t-1$ ou anterior, se encontravam ativas nos anos $t-1$ e t . Por exemplo, no ano 2010, são apresentadas as marcas que existiam no ano de 2009 e que se encontram ativas no ano 2010.
- Número médio de marcas – Média anual de marcas num determinado período de tempo.
- Número médio de nascimentos – Média anual de marcas novas num determinado período de tempo.
- Número médio de mortes – Média anual de marcas que abandonam o mercado num determinado período de tempo.
- Variação média anual de marcas – Média das variações anuais do número total de marcas por um determinado período de tempo.
- Taxa de crescimento de marcas – Variação anual do número de marcas presentes na indústria do *franchising*.
- Taxa de crescimento de nascimentos – Variação anual do número de nascimentos.
- Taxa de crescimento de mortes – Variação anual do número de mortes.
- Taxa de crescimento de sobrevivências – Variação anual do número de sobrevivências.

- Quota de sobrevivências – Número de marcas que, tendo nascido no ano t-1 ou anterior, se encontravam ativas nos anos t-1 e t face ao total de marcas do ano t-1, expresso em percentagem. Por exemplo, no ano 2010, é apresentada a percentagem de marcas que existiam no ano de 2009 e que se encontram ativas no ano 2010 face ao total de marcas que existiam em 2009.
- Quota de nascimentos – Número de marcas novas no ano t, que não existiam nos anos t-1 face ao total de marcas que existiam no ano t, expresso em percentagem.
- Quota de mortes – Número de marcas que existiam no ano t e que deixaram de existir no ano t+1 face ao total de marcas que existiam no ano t, expresso em percentagem.
- Quota de mercado por setor de atividade económica – Número de marcas de um setor face ao total de marcas, expresso em percentagem.
- Índice de quantidades de marcas – Relação entre o número de marcas de um determinado ano e o número de marcas no ano 1996. O seu objetivo é permitir a leitura da evolução do número de marcas ao longo do tempo face ao ano base 1996.
- Índice de Hefindahl–Hirschman – Soma dos quadrados das quotas de mercado de cada um dos setores de atividade, dando desta forma um peso superior às quotas de mercado maiores. O valor deste cálculo pode variar entre valores ligeiramente superiores a 0 e 10 000.

O estudo sobre a evolução da indústria do *franchising* em Portugal tem sido particularmente estático e pouco focado nas dinâmicas que são criadas dentro da própria indústria. No capítulo seguinte procuramos acrescentar conhecimento sobre como tem evoluído a indústria do *franchising* quanto a entradas, saídas e sobrevivências das marcas. Adicionalmente, abordamos a evolução desses movimentos no que respeita aos setores de atividade, o seu nível de concentração e as suas características dimensionais ao longo dos anos.

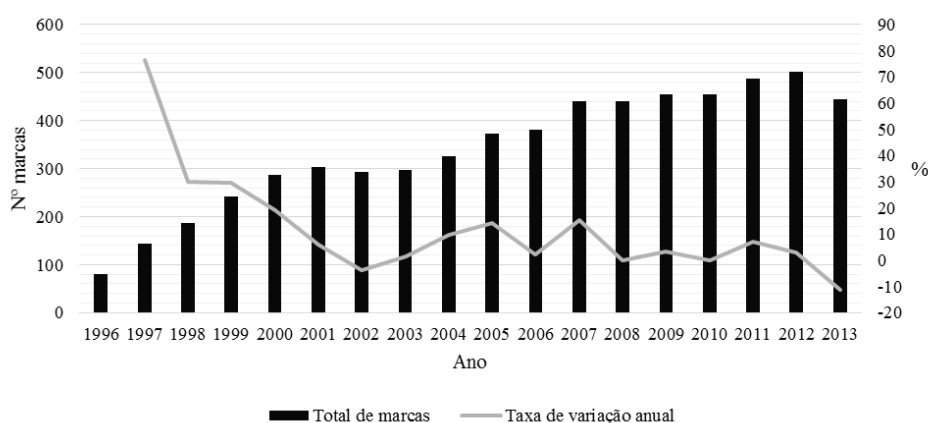
5. Análise dos resultados

5.1 Padrões agregados

No total de 1460 marcas diferentes, o número de presenças de marcas em regime de *franchising* no mercado português durante o período de 1996 e 2013 foi de 6136 casos. O ano de 1996 representou o valor mais baixo (81) enquanto 2012 foi o ano com o valor mais alto (502). Como se pode observar na Figura 1, o crescimento anual do número de marcas foi maioritariamente positivo com exceção das descidas nos anos de 2002 e 2013.

É, assim, possível identificar um facto estilizado que assinala uma subida acentuada no período inicial da indústria. Este período de “take-off” é expectável dentro de um quadro analítico de “ciclo de vida das indústrias” (ver Geroski, 2003). O negócio dá depois sinal descida do número de empresas. No entanto, não se observa uma redução acentuada ou determinística durante um período mais alargado. Pelo contrário, existem flutuações que convidam a maior esforço de análise. Em termos percentuais, a taxa de variação anual mais elevada foi em 1997 com 77% e a mais baixa registou-se em 2013 com -11% de marcas a atuar em regime de *franchising* no mercado português. Nos anos seguintes, a taxa de variação anual foi cada vez menor até atingir o valor de -4% em 2002 e, a partir desse ano, oscilou entre os 0% e 10% até 2012.

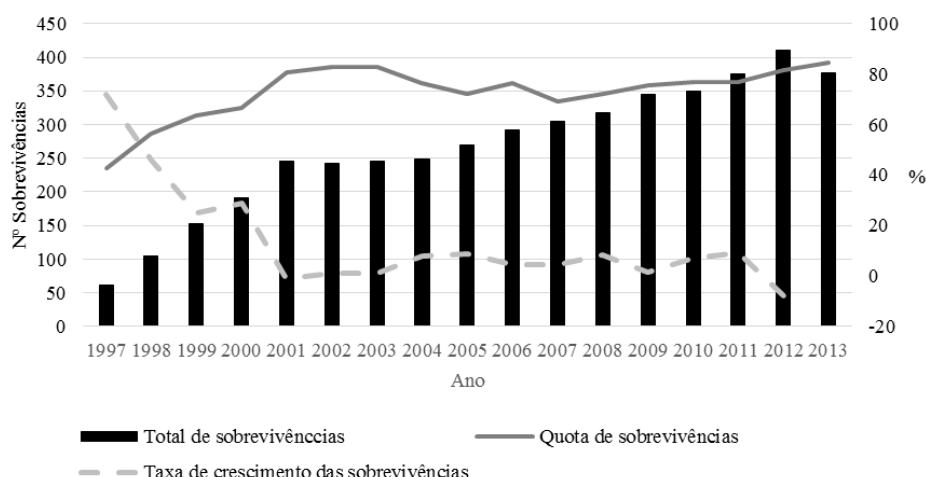
Figura 1 – Total de marcas e taxa de crescimento anual de marcas presentes na indústria do *franchising* em Portugal, entre 1996 e 2013



Nota: todas as análises reportam-se ao período 1996-2013

Entre as 1460 marcas presentes neste estudo, 74% conseguiram sobreviver pelo menos um ano, 19% sobreviveram apenas um ano e 54% sobreviveram mais do que um ano. A Figura 2 permite algumas constatações neste sentido. A tendência de sobrevivência das marcas foi positiva com as exceções dos anos 2002 e 2013 com taxas de crescimento negativas de -1% e -8%, respetivamente. Tal como aconteceu com a evolução da taxa de crescimento do número de marcas presentes na indústria do *franchising*, a taxa de crescimento de sobrevivências também começou com valores elevados nos anos iniciais (72% em 1998) e prosseguiu com uma descida gradual até ao ano 2002, estabilizando nos anos seguintes entre 1% e 9%. Em sentido inverso, a quota de sobrevivências no total de registos começou nos 43% em 1997, atingiu os 81% em 2001 e manteve-se numa banda entre os 69% e 85%. Ou seja, a partir de 2001 as marcas que sobrevivem do ano anterior têm um grande peso na indústria do *franchising*.

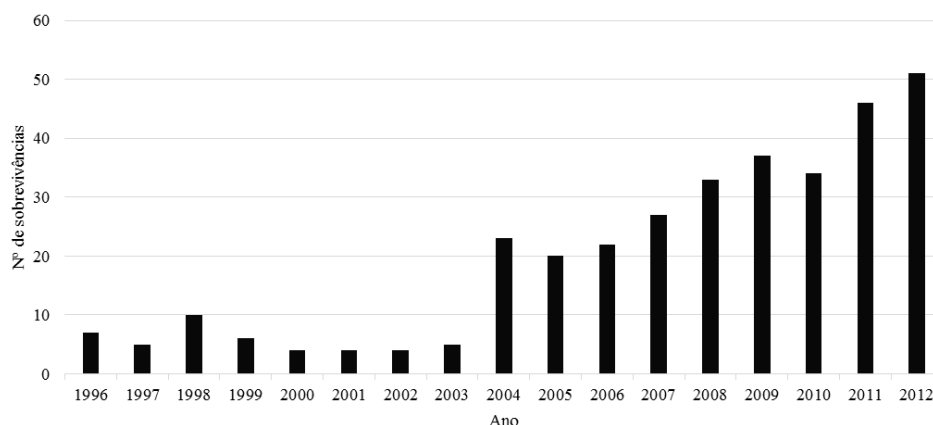
Figura 2 – Total de sobrevivências, taxa de crescimento anual das sobrevivências e quota de sobrevivências na indústria do *franchising*



A Figura 3 permite observar que 23% das 1460 marcas de *franchising* conseguiram sobreviver desde a sua entrada no mercado até ao último ano de dados disponível, 2013. Desse grupo restrito de 338 marcas, a maioria (86%) entraram em 2004 ou mais tarde e as que pertencem a anos anteriores variam entre as 4 e 10 marcas, perfazendo um total de 45. Este facto é coincidente com a base teórica que adotámos das dinâmicas industriais relativamente ao número reduzido de empresas incumbentes que sobrevive ao fim de alguns anos de maturação da indústria. Podemos ainda associar esta situação a um caso de definição de *design* dominante e consequente aceitação do produto/serviço por parte dos consumidores. Isto é, pode haver aqui evidência parcial e indireta de uma

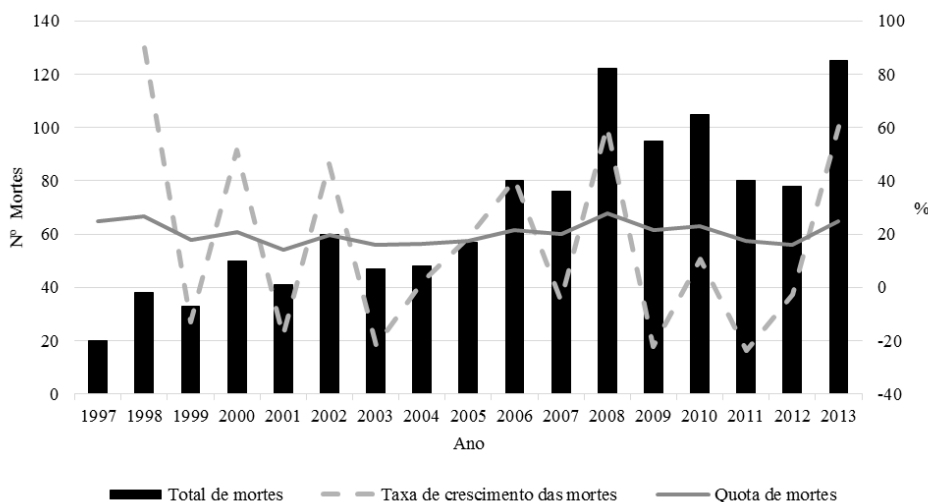
estabilização do contracto-tipo ou modelo de negócio em meados da primeira década de 2000 (Klepper e Simons, 1996, pp.88).

Figura 3 – Número de marcas que sobreviveram desde a sua entrada na indústria do *franchising* em Portugal até ao ano de 2013



As marcas de *franchising* em Portugal registaram um total de 1155 mortes durante os dezoito anos em que foi realizado o estudo. Durante esse período uma característica evidente foram as oscilações constantes do número de mortes anuais (ver Figura 4). Entre 1997 e 2003 o volume de mortes foi alterando entre taxas de crescimento positivas e negativas. Seguidamente, observou-se uma fase de subida gradual do número de mortes até 2008 e, posteriormente, uma inversão de sentido até 2012, culminando com uma subida significativa de 60% em 2013. O valor mais baixo de mortes (20) ocorreu em 1997 e o mais alto (125) em 2013. O ano de 2008 também registou um número elevado de mortes (122) que equivaleu a uma subida de 61% relativamente ao ano anterior. A média de mortes anuais foi de quase 68 marcas (67,941) e a variação média de mortes anuais foi de 17%. Tendo em conta que uma morte significa que as marcas existiam no ano t e deixaram de existir no ano $t+1$, é importante referir que se verificaram 55 casos de marcas que saíram do mercado duas vezes e oito marcas que chegaram a sair três vezes.

Foram ainda observadas 377 mortes de marcas que não sobreviveram após um ano no mercado. Se a taxa de crescimento de mortes na indústria do *franchising* registou grandes amplitudes ano após ano, o mesmo não se pode dizer da percentagem de mortes em relação ao total de marcas em cada um dos anos observados, que se manteve estável entre os 14% e 28%.

Figura 4 – Total de mortes, taxa de crescimento das mortes e quota de mortes na indústria do *franchising*

O total de nascimentos ao longo do período em análise, vejam-se a Figura 5 e 6, foi de 1519, onde 14 dos 18 anos superaram os 80 nascimentos e o equivalente à média de 89 nascimentos por ano. Do total de nascimentos, verificou-se a situação de 123 casos em que as marcas nasceram mais do que uma vez, das quais 107 nasceram duas vezes, 15 nasceram três vezes e 1 marca nasceu quatro vezes. Ou seja, existiram marcas que saíram do mercado e voltaram em anos posteriores. A evolução dos nascimentos apresentou diferentes comportamentos ao longo do tempo. Até ao ano 2000, a situação foi de crescimento sustentável com mais de 80 nascimentos por ano. Entre 2001 e 2003, registou-se uma quebra na entrada de novas empresas no mercado, em que os valores variaram entre os 51 e 57 nascimentos por ano. Esta situação é coerente com os fundamentos teóricos das dinâmicas industriais. No período de 2004 a 2007, a indústria do *franchising* voltou a aumentar o número de nascimentos anuais permitindo atingir um pico de 135 nascimentos em 2007. A partir desse ano, a tendência foi de redução de nascimentos anuais. A taxa de crescimento dos nascimentos registou o valor mais baixo em 2001 com -41% de nascimentos e outro valor reduzido em 2013 com -26%. Os valores mais elevados foram em 2007 e 2004 com 52% e 51%, respetivamente. Estes valores podem ser explicados, em parte, por acontecimentos que tiveram impacto na

vida económica portuguesa como foi o caso, pela negativa, da crise das empresas tecnológicas no ano 2000 e, pela positiva, do Euro 2004 de futebol.

Figura 5 – Total de nascimentos, taxa de crescimento dos nascimentos e quota de nascimentos na indústria do *franchising*

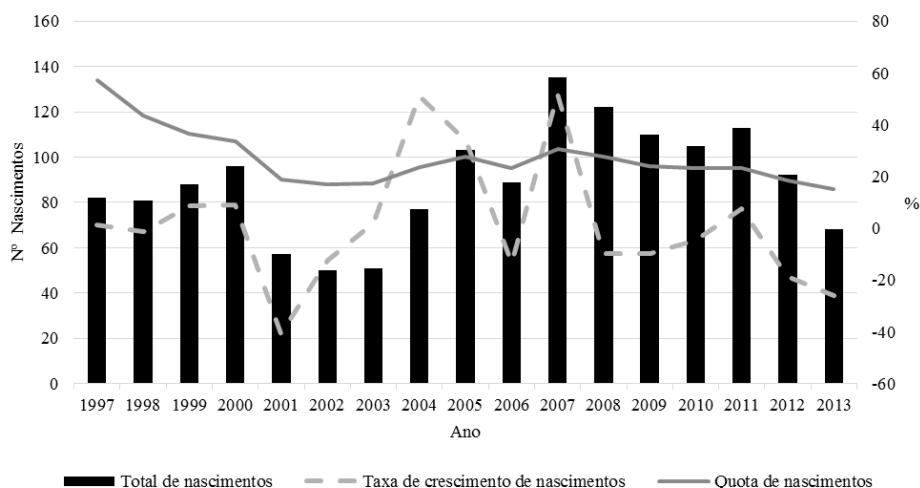
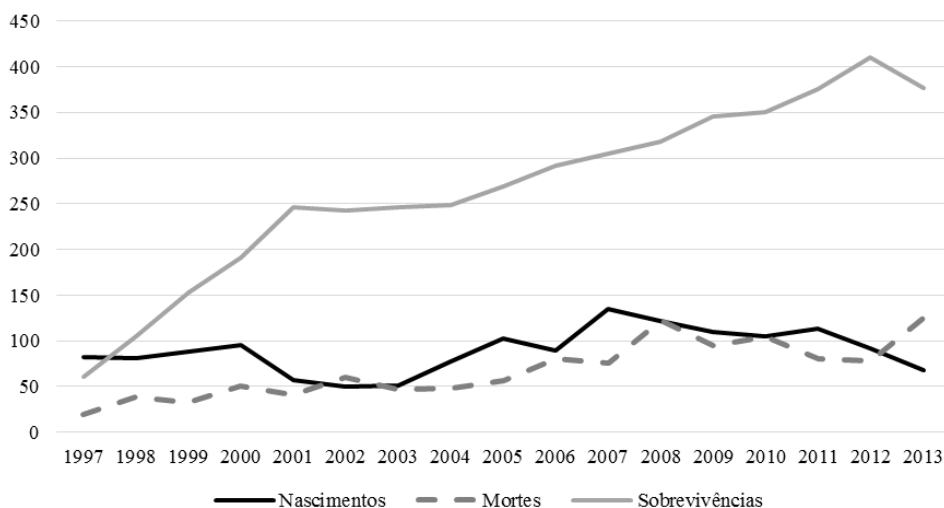


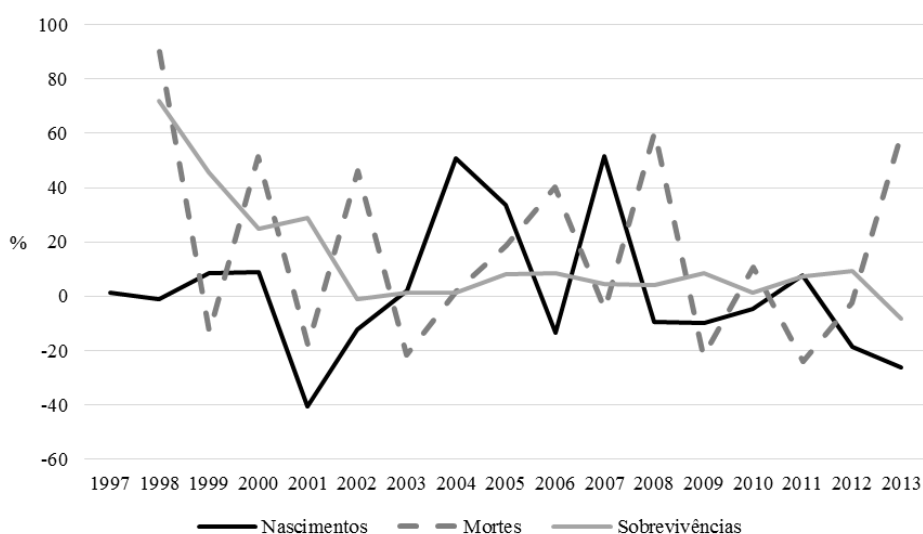
Figura 6 – Evolução do número de nascimentos, mortes e sobrevivências na indústria do *franchising*



Ao comparar-se a evolução dos nascimentos, mortes e sobrevivências é possível identificar uma tendência de crescimento significativo no número de sobrevivências. Entre 1997 e 2001, o número de marcas que sobreviveram aumentou de 61 para 246 marcas e após três anos de alguma estagnação, as sobrevivências voltaram a crescer até 2012. Tanto os nascimentos como as mortes comportaram-se de uma forma mais turbulenta, mas com menor amplitude. O número de nascimentos anuais oscilou entre as

50 e 135 marcas e foi na maioria dos anos superior às mortes. Os períodos em que as mortes das marcas de *franchising* se aproximam ou superam os nascimentos acontecem, entre 2000 e 2003, em simultâneo pela redução de nascimentos e pelo aumento das mortes e, entre 2008 e 2010 na altura da crise financeira mundial. O ano de 2013 culmina com o número de mortes a ultrapassar os nascimentos (“saldo natural negativo”), situação esta que aliada à redução das sobrevivências, provocou uma variação negativa no número de *franchisings* em Portugal (Figura 7).

Figura 7 – Evolução da taxa de crescimento anual dos nascimentos, mortes e sobrevivências na indústria do *franchising*



Ao observar a taxa de variação anual destes três indicadores, identificamos que as mortes e sobrevivências começam por ser elevadas em 1998, mas que depois os seus comportamentos são díspares. Enquanto a taxa de variação das sobrevivências seguiu uma trajetória descendente e depois oscilou entre os -1% e 9% até ao ano 2013 com -8%, a taxa de variação das mortes sofreu uma redução vertiginosa para -13% no ano 1999, seguindo nos anos posteriores comportamentos alternados entre subidas e descidas com grandes amplitudes. No que respeita aos nascimentos, a taxa de variação anual registou alterações ligeiras no período inicial, mas no ano 2001 exibiu o valor mais baixo de todos os anos, com -41%. Passado este intervalo de tempo, o comportamento da taxa de variação foi de alternância, sendo que atingiu valores muito elevados em 2004 e 2007 e valores mais baixos em 2006, 2008 e 2013.

5.2 Padrões Setoriais

Ao longo do período em análise, e conforme a Figura 8, o setor com maior peso na indústria do *franchising* foi o comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos representando 43,86% do mercado, com 2691 registos. A segunda posição é ocupada por outras atividades de serviços com uma quota de mercado de 23%, correspondente a 1434 ocorrências. Em terceiro lugar, com 10% de representatividade e 642 registos, está o setor de alojamento, restauração e similares.

Figura 8 – Quota de mercado por setor de atividade económica na indústria do *franchising*

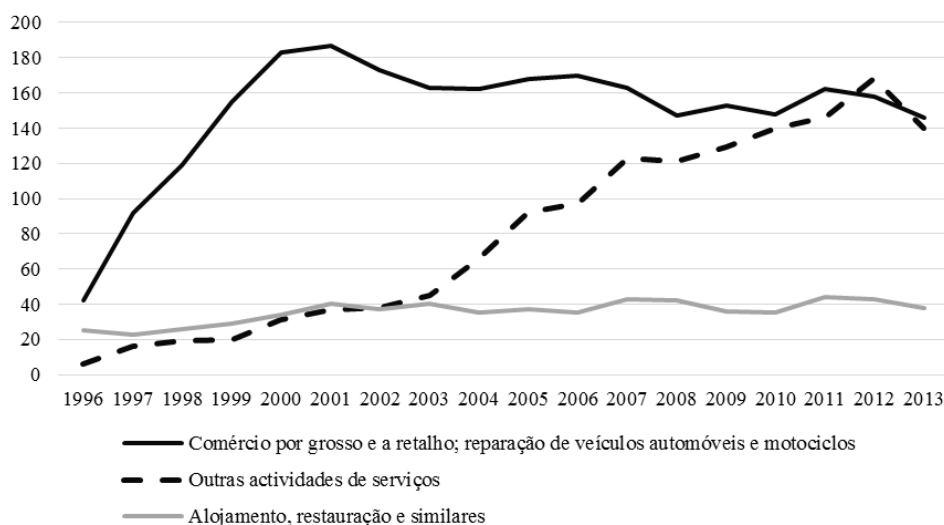


Ao focar a análise nos três setores de atividade com maior peso na estrutura do sector percebemos que todos os setores evidenciaram um crescimento face ao ano de 1996 (Figura 9). No entanto, verificamos que o setor ligado ao alojamento, restauração e similares manteve um volume de presenças mais moderado que o setor do comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos e o setor de outras atividades de serviços. O setor do comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos registou um forte crescimento até 2001 seguindo-se uma quebra gradual até ao ano 2013. Relativamente ao setor de outras atividades de serviços, a sua evolução foi equilibrada até 2003, cresceu mais rapidamente até 2012 e culminou o ano 2013 com uma quebra de 17 %.

Qualquer um dos setores de atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares; atividades imobiliárias; atividades financeiras e de seguros; e da construção não revelam uma grande expressividade a nível global (Figura 10). No entanto, os quatro evidenciam

comportamentos interessantes do ponto de vista da leitura das forças externas à indústria do *franchising*. Por exemplo, no setor das atividades imobiliárias o aumento do número de *franchisings* a partir do ano 2002 é um possível reflexo dos baixos custos de financiamento e do peso que a compra e venda de imobiliário suscitaram até à crise financeira de 2009.

Figura 9 – Evolução do total de marcas nos três setores com maior quota de mercado na indústria do *franchising*

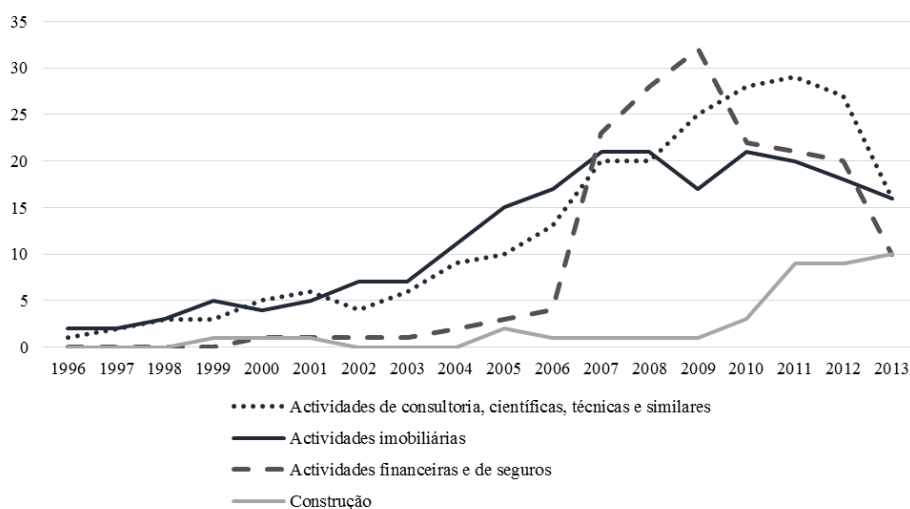


No caso do setor da construção, a sua presença foi praticamente inexistente até ao ano 2009, tendo aumentado o número de *franchisings* no período de 2010 a 2013. Este facto é curioso tendo em conta os efeitos da crise financeira neste setor como as dificuldades de financiamento, a redução da procura e o crédito malparado. Esta situação sugere que a opção do *franchising* pode ter sido visto como uma forma de obter recursos, algo sugerido pela teoria dos recursos da empresa para justificar a opção pelo *franchising*.

Outra situação interessante foi o comportamento do setor das atividades financeiras e de seguros, que registou uma subida acentuada de 2006 a 2009. Este comportamento acompanha o desenvolvimento internacional do negócio da finança e pode sugerir uma representação da bolha criada no período antes da deflagração da crise financeira mundial. Por fim, o setor das atividades de consultoria científica, técnica e similares assinalou uma subida gradual ao longo dos anos, chegando a um maior número de marcas entre 2008 e 2012. Mais uma vez, esta situação pode significar um aumento da oferta tendo em vista oportunidades de negócio ligadas a situações de falência e outras dificuldades financeiras. As descrições de atividade económica destas marcas vão desde

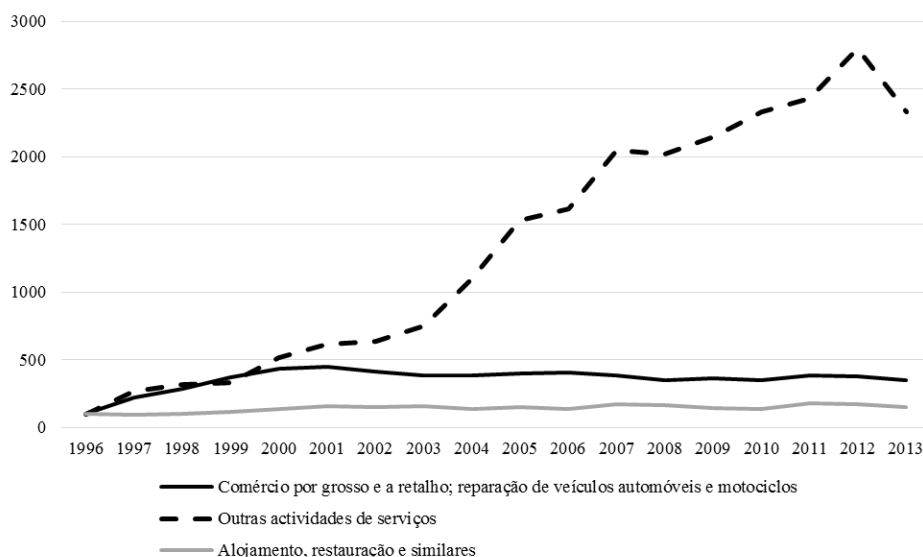
intermediação financeira, consultoria financeira, *factoring*, *leasing* ou capital de risco, entre outras. Todas estas atividades podem, em parte, ser associadas às consequências da crise financeira de 2009.

Figura 10 – Evolução do total de marcas nos setores de atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares; atividades imobiliárias; atividades financeiras e de seguros; e da construção na indústria do *franchising*



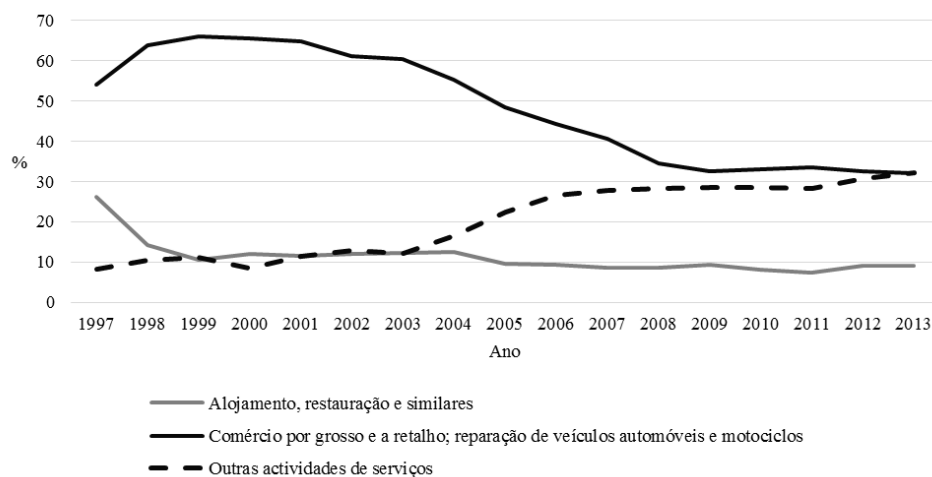
A evolução da quantidade de marcas face a 1996 mostra-nos que tanto o setor do comércio por grosso e retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos como o setor de alojamento, restauração e similares evoluíram positivamente, com maior crescimento no caso do primeiro (Figura 11). Contudo, foi o setor de outras atividades de serviços que evidenciou um crescimento substantivo face a 1996, atingindo o pico de mais 2700% marcas em 2012.

Figura 11 – Índice de quantidades de marcas nos três setores com maior quota de mercado na indústria do *franchising* em Portugal com ano base 1996



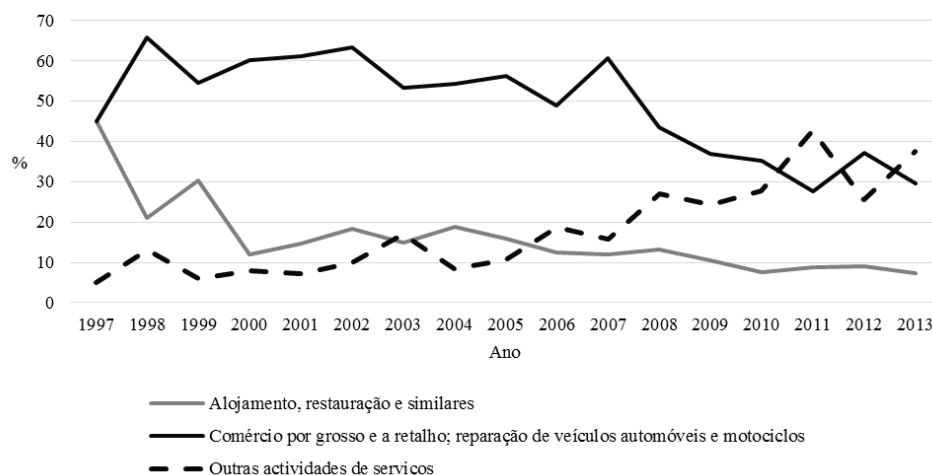
Quanto aos setores que mais sobreviveram durante o período em análise, mais uma vez o comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos, as outras atividades de serviços e o alojamento, restauração e similares são os setores que representaram a indústria do *franchising* em Portugal, com 80% das marcas (Figura 12). Os setores mais representativos do grupo de marcas nascidas até 2013 e que conseguiram sobreviver desde a sua entrada no mercado até ao último ano de dados disponível são o comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos, seguido de outras atividades de serviços com 17 e 12 marcas, respetivamente. No grupo de marcas que nasceram em 2004 ou nos anos posteriores e que são sobreviventes até ao último ano da base de dados, o setor de outras atividades de serviços encontra-se em destaque com 102 casos, seguido do comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos com 81 casos, em terceiro plano, está o setor de alojamento, restauração e similares com 23 e, um pouco mais a baixo encontra-se o setor da educação e atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares, com 19 marcas em ambos os casos.

Figura 12 – Quota de sobrevivências por setor de atividade económica na indústria do *franchising*



Um facto curioso refere-se aos três principais setores de atividade económica na indústria do *franchising* apresentarem comportamentos distintos de evolução da quota de sobrevivências (Figura 13). O setor do comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos começou em 1997 com o valor mais elevado (54%), seguido do setor de alojamento, restauração e similares (26%) e, na terceira posição, as outras atividades de serviços (8%). Após 1997, o setor do comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos consolidou a sua quota de sobrevivências até 2003, passando depois por uma fase de declínio até 2009 onde atingiu os 32%, valores esses que se mantiveram estáveis até 2013. No caso do setor de alojamento, restauração e similares a situação de redução de quota de sobrevivências foi mais acelerado, pois em 1999 já tinha atingido os 10% com que aproximadamente se manteve até 2013. Já o setor das outras atividades de serviços atravessou uma fase de consolidação de quota de sobrevivências por volta dos 10% até 2003 e acelerou nos anos posteriores para um valor idêntico (32%) ao setor do comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos em 2013.

Figura 13 – Quota de mortes dos três principais setores de atividade económica na indústria do *franchising* em Portugal



Tendo em conta que as mortes oscilaram entre os 14% e 28% ao longo dos anos, importa agora perceber qual a sua distribuição pelos setores de atividade, em particular os três com maior peso na indústria do *franchising*. Em 1997, tanto o setor do comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos assim como o setor de alojamento, restauração e similares contribuíram com o mesmo peso de mortes de marcas (45%), o que representou 90% das mortes totais. Já o setor de outras atividades contribuiu com 5% do total de mortes nesse ano. Nos anos seguintes, o setor do comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos manteve-se como o setor onde mais marcas não sobreviveram, alternando a partir de 2010 com o setor de outras atividades de serviços. Este último, veio ganhando terreno nesta matéria ao longo dos anos, chegando ao valor máximo de 43% em 2011. Inversamente, o setor de alojamento, restauração e similares reduziu gradualmente a sua quota de mortes na indústria do *franchising*, que culminou com um valor de 7% em 2013.

5.3 Padrões de concentração e dimensão

Na análise dos níveis de concentração da indústria do *franchising* utilizaremos o Índice de Hefindahl–Hirschman (IHH). O IHH é, normalmente, utilizado na análise do nível de concentração das empresas relativamente à indústria onde estão inseridas. Neste caso específico, utilizamos o índice de modo a perceber como evoluiu o nível de concentração dos setores de atividade económica na indústria do *franchising*. O seu cálculo consiste na soma dos quadrados das quotas de mercado de cada um dos setores, dando desta forma um peso superior às quotas de mercado maiores. O valor deste

cálculo pode variar entre valores ligeiramente superiores a 0 e 10 000. Na fórmula do IHH para este caso específico, o q_i representa a quota de mercado do setor de atividade i na indústria do *franchising* e o N é o número de setores. Se o H for abaixo de 1500 indica que a indústria é não concentrada. Se for um H entre 1500 e 2500 assinala uma concentração moderada (U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission, 2010). Mas, se o H está acima de 2500 mostra uma elevada concentração da indústria.

$$H = \sum_{i=1}^N q_i^2 \quad (1)$$

Como podemos observar na Tabela 1, o valor do H é maioritariamente superior a 2500 em quase todos os anos, o que significa que na maioria dos anos a indústria do *franchising* apresentou um nível de concentração elevada, ou seja, é liderada por poucos e grandes operadores. Este facto deve-se principalmente ao setor do comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos que representou grande parte da indústria na maioria do tempo. A exceção foi entre 2007 e 2012 com um nível de concentração moderada devido ao maior contributo do setor das outras atividades de serviços, que inclusive conseguiu ser o setor com maior quota de mercado.

Na análise do comportamento das marcas presentes na indústria do *franchising* pela sua dimensão procedeu-se à separação das mesmas em seis escalões (0-4; 5-9; 10-19; 20-49; 50-99; e, ≥ 100). Verificou-se que as marcas até às quatro unidades são em média em maior quantidade do que as marcas pertencentes a outros escalões (Tabela 2). Este padrão sugere que as marcas com pequena dimensão são uma presença constante na estrutura da indústria do *franchising* em Portugal. Identifica-se também uma correlação negativa entre o número médio anual de marcas e a sua dimensão. Ou seja, quanto maior for a dimensão média das marcas menor é a sua presença no mercado. A exceção verificou-se em 2006 a 2010 quando o escalão das marcas com 10 a 19 unidades superou o escalão de marcas com 5 a 9 unidades.

Tabela 1 – Índice de Herfindahl–Hirschman aplicado aos setores de atividade económica da indústria do *franchising*

Ano	H	Nível de concentração	Principal Setor de Atividade
1996	3809	Concentração elevada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
1997	4665	Concentração elevada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos

1998	4663	Concentração elevada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
1999	10000	Concentração elevada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2000	4606	Concentração elevada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2001	4331	Concentração elevada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2002	4156	Concentração elevada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2003	3785	Concentração elevada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2004	3385	Concentração elevada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2005	3063	Concentração elevada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2006	3047	Concentração elevada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2007	2534	Concentração moderada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2008	2294	Concentração moderada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2009	2343	Concentração moderada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2010	2397	Concentração moderada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2011	2355	Concentração moderada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
2012	2452	Concentração moderada	Outras atividades de serviços
2013	2557	Concentração elevada	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos

Por outro lado, as marcas referentes aos três escalões com maior número de unidades (20-49, 50-99 e ≥ 100) apresentaram um aumento superior do número médio de marcas ao longo do tempo, existindo assim uma tendência para o aumento das marcas com mais unidades comparativamente com as marcas com menor dimensão. Esta situação sugere a existência de maior concentração do setor com o passar do tempo. Apurou-se ainda que a variação média anual das marcas foi positiva (com exceção no período de 2011 a 2013) para todos os escalões, mas com tendência para diminuir ao longo do tempo. O período 1996 a 2000 apresentou uma variação média anual de marcas superior em todos os escalões, indicando uma maior volatilidade da indústria do *franchising* neste período. Nos períodos subseqüentes a tendência foi de maior estabilidade e a variação média anual total cifrou-se nos 12%.

Tabela 2 – Número médio de marcas e variação média anual por escalão e por período de temporal na indústria do *franchising* em Portugal, entre 1996 e 2013

Escalão	Anos									
	1996 - 2000		2001 - 2005		2006 - 2010		2011 - 2013		Total	
	Nº Médio de marcas	Variação média anual (%)	Nº Médio de Marcas	Variação média anual (%)	Nº Médio de Marcas	Variação média anual (%)	Nº Médio de Marcas	Variação média anual (%)	Nº Médio de Marcas	Variação média anual (%)
0 - 4	74	67	101	6	163	6	189	2	125	19
5 - 9	40	50	68	2	79	3	90	-2	67	13
10 - 19	39	31	68	5	83	5	82	-2	67	10
20 - 49	25	47	58	13	72	1	74	-2	55	15
50 - 99	6	13	14	19	24	10	29	5	17	12
≥ 100	4	24	9	17	13	5	15	0	10	12

Total	188	39	318	6	434	4	478	0	341	12
--------------	-----	----	-----	---	-----	---	-----	---	-----	----

6. Conclusão

A escolha do *franchising* como foco de estudo desta dissertação insere-se no facto de estarmos perante um sector de serviços sofisticados em crescimento nas últimas décadas em Portugal. Sendo este um setor vibrante na economia portuguesa, tem sido dada pouca atenção ao estudo sobre este fenómeno de serviços. Para empreender este tipo de projeto implementámos uma abordagem na perspetiva das dinâmicas industriais, pois é uma área de estudo com bastante sucesso na análise económica nos últimos vinte anos, mas com pouca aplicação nos serviços. A interceção destas duas áreas de interesse deram origem à pergunta de partida desta dissertação. Como pode a abordagem das dinâmicas setoriais contribuir para a identificação das continuidades e descontinuidades no setor do *franchising* em Portugal?

Percebemos que nos podemos servir dos estudos de dinâmicas industriais como guia para inventariar e compreender as tendências e mudanças de tendência, o

desenvolvimento da indústria do *franchising* em Portugal, entre 1996 e 2013. Aprendemos que o fenómeno é propício a esta análise uma vez que conseguimos mobilizar uma base de dados, ainda pouco explorada, construída a partir de fontes de primeira ordem, com origem no próprio setor em Portugal. Identificámos que um conjunto de factos estilizados que emergem e têm ressonância com a teoria. Tipicamente já cobertos pela teoria, a indústria do *franchising* é composta na sua maioria por empresas com poucas unidades onde o comércio, serviços em geral e a restauração são os setores com maior peso. A entrada de muitas empresas no mercado na fase inicial provocou um crescimento acelerado do mercado, seguindo-se um abrandamento da entrada de novas empresas no mercado e uma maior concentração do mercado. Surgiram ainda outras evidências sem explicação tão fácil talvez por serem serviços e não serem, ainda, tão bem compreendidos como é caso de inexistência de abalos significativos em fases mais avançadas do mercado.

Sendo este um estudo exploratório que serve para abrir caminho a novos estudos, existe a consciência das limitações da Dissertação desenvolvida. Nesse sentido, os factos podiam ter sido melhor explicados com recurso a outras fontes qualitativas como entrevistas a intervenientes diretos e indiretos no setor. Não foi também implementado nenhum modelo econométrico para perceber as causas dos elevados níveis de concentração dos setores, assim como não foram analisadas as dinâmicas industriais à luz de dimensões como o volume de negócio das empresas ou a sua área geográfica. No entanto, esta Dissertação permite dar pistas para uma nova interpretação do negócio do *franchising* em Portugal e acreditamos que existe um campo aberto para novas investigações no futuro. Permite disciplinar futuros estudos qualitativos sobre o setor acedendo aos protagonistas dos setor como os franqueados, franqueadores, intermediários do setor e a Associação Portuguesa de Franchising. Por fim, o significado deste estudo para política pública, estratégia empresarial e cooperação setorial aumenta a relevância para o levantamento estatístico nas áreas de maior interesse, em que os operadores podem perceber a natureza dos seus negócios através de um estudo como este. Por outro lado, as estruturas intermédias que se dedicam a este setor podem ter interesse em perceber como os seus serviços devem ser adaptados à medida que os ramos do *franchising* vão caminhando no seu ciclo de vida.

7. Referências bibliográficas:

Alon, Ilan (2006). Service Franchising: A Global Perspective. *Springer Science & Business Media*, 1-17.

Blair, Roger e Kaserman, David (2014). Law and Economics of Vertical Integration and Control. *Academic Press*, 11-17.

Cabral, Luís M. B. e Mata, José (2003). On the Evolution of Firm Size Distribution: Facts and Theory. *The American Economic Review*, 93(4), 1075-1090.

Carlsson, B. (1989). *Industrial Dynamics: Technological, Organizational, and Structural Changes in Industries and Firms, Studies in Industrial Organization*. Kluwer Academic Publishers, 1-17.

Cariço, Eduardo (2014). *Franchising* como Setor em Mudança: Estrutura, Evolução e Extroversão de um Negócio de Serviços. Dissertação submetida como requisito para obtenção do grau de Mestre em Economia Monetária e Financeira, 1-59.

Castrogiovanni, Gary J., Justis, Robert T. e Julian, Scott D (1993). Franchise Failure Rates: An Assessment of Magnitude and Influencing Factors. *Journal of Small Business Management*, (31), 105–114.

Citron, Daniel (1996). “Como Avaliar o Nível De Desenvolvimento de um Franchisador?”, *Instituto de Franchising*, 11-32.

Combs, James G. e Ketchen Jr, David J. (2003). Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 29(3), 443-465.

Combs, James G., Michael, Steven C. e Castrogiovanni, Gary J. (2004). Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity. *Journal of Management*, 30(6), 907–931.

Dosi, G. e Nelson, R. (2010). Technological Change and Industrial Dynamics as Evolutionary Processes. Hall B. e Rosenberg N.(eds.) in *Handbook of the Economics of Innovation*, Elsevier.

Gerosky, P. (2003). *The Evolution of New Markets*. Oxford University Press.

Hatten, Timothy S. (2016). Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond. *Cengage Learning*, 111-115.

Hoffman, R.C. e Preble, J.F. (2004). Global Franchising: Current Status and Future Challenges. *Journal of Services Marketing*, 18(2), 101-113.

Hunt, S. D. (1977). Franchising: Promises, Problems, Prospects. *Journal of Retailing*, 53(3), 71-84.

Jovanovic, B. e MacDonald, G. (1994). The Life Cycle of a Competitive Industry. *The Journal of Political Economy* 102 (2), 322-347.

Kaufmann, P.J. e Dant, R.P. (1993). Multi-Unit Franchising: Growth and Management Issues. *Journal of Business Venturing*, 345-6.

Klepper, S. e Simons, K. L. (1996). Innovation and Industry Shakeouts. *Business and Economic History*, 25 (1), 81-89.

Klepper, S. (1997). Industry Life Cycle. *Industrial and Corporate*, 6 (1), 145-181.

Klepper, S. e Simons, K. L. (2005). Industry Shakeouts and Technological Change. *International Journal of Industrial Organization*, 23 (1-2), 23-43.

Kraft, J. (2006). Introduction: What do we know about Industrial Dynamics. *OFCE-SciencesPo*. pp. 15-19.

Lafontaine, Francine e Blair, Roger (2005). *The Economics of Franchising*. Cambridge University Press, 1-52.

Lafontaine, Francine e Shaw, Kathryn L. (2005). Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising. *RAND Journal of Economics*, 36(1), 131-150.

Mahoney, Joseph (1992). The Choice of Organizational Forma: Vertical Financial Ownership Versus Other Methods of Vertical Integration. *Strategic Management Journal*, 13(8), 559-584.

Malerba, F. e Orsenigo, L. (1996). The Dynamics of the Evolution of Industries. *Industrial and Corporate Change*, 5, 51-87.

Malerba, F. (2007). Innovation and the Evolution of Industries. Malerba, F. e Cantner, U. (eds.) in *Innovation, Industrial Dynamics and Structural Transformation*, Springer.

Mueller, C. e Tilton, J (1969). Research and Development Costs as a Barrier to Entry. *Canadian Journal of Economics*, 2(4), 570-79.

Oxenfeldt, Alfred R. e Kelly, Anthony O. (1969). Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains? *Journal of Retailing*, (44), 69-87.

Perrigot, Rozenn (2009). Plural Form and Performance: Some Preliminary Findings from US Franchising Networks in the Hotel and Restaurant Sectors. *Fourth International Conference on Economics and Management of Networks*, 3-5 de Setembro de 2009, Sarajevo, Bosnia-Herzegovina.

Phillips, A. (1971). *Technology and Market Structure: a Study of the Aircraft Industry*, Lexington, Ma., D.C. Heath.

Santos, Carlos (2015). “O Franchising em Portugal”, *20º Censo do IIF*, 38-45.

Sié, Laurent, Pett, Timothy e Hipkin, Ian (2015). Exploring Franchise System Development in France. *Journal of Business Venturing Insights*, 4, 14-19.

U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission (2010), *Horizontal Merger Guidelines*, Washington, D.C.: U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission.

Utterback, J. e Suárez, F. (1993). Innovation, Competition, and Industry Structure. *Research Policy*, 22, 1-21.

Vala, Pedro (2014). Internacionalização de Negócios Portugueses através do Franchising: Um Estudo sobre Dois Casos. Dissertação de mestrado submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia da Empresas e da Concorrência, 1-60.

Walker, Bruce J. e Etzel, Michael J. (1973). The Internationalization of U.S. Franchise Systems: Progress and Procedures. *Journal of Marketing*, 37(2), 38-46.

Windsperger, Josef; Cliquet, Gérard; Hendrikse, George e Tuunanen, Mika (2012). Theoretical Perspectives in Franchising : A Network Analysis. *Springer Science & Business Media*, 1-11.

Wu, Chin-Wen (2015). Antecedents of Franchise Strategy and Performance. *Journal of Business Research*, 68, 1581-1588.

Recursos Consultados Online:

Bestfranchising. Parfois Moda e Confeção: Calçados e Complementos. [Consultado a 15 de Julho de 2016], disponível em:
<http://www.bestfranchising.pt/Ficha.aspx?idfranquicia=1266>.

Costa, M. (1999). O *Franchising* em Portugal. [Consultado a 15 Julho de 2016], disponível em: <http://www.franchising.pt/franchising/trabalho/franchis.asp>.

Pipes, Kerry. History of Franchising: Franchising in the Modern Age. [Consultado a 08 de Maio de 2016], disponível em:
http://www.franchising.com/howtofranchiseguide/history_of_franchising_part_two.html.

U.S. Department of Commerce - International Trade Administration (2016). 2016 Top Markets Report Franchising - A Market Assessment Tool for U.S. Exporters. [Consultado a 09 de Julho de 2016], disponível em:
http://www.trade.gov/topmarkets/pdf/Franchising_Top_Markets_Report.pdf.