

Breve Nota Biográfica

Sandra Marnoto nasceu no Porto em 1971. Licenciou-se em Gestão em 1994, na Faculdade de Economia do Porto. Em 2001, nessa mesma instituição e sob a orientação do Prof. Dr. Luís Mota de Castro, prestou as provas de Mestrado em Ciências Empresariais, com a apresentação de uma tese intitulada “Os Factores Determinantes do *Franchising*, Aplicação ao Caso das Empresas Franqueadoras Nacionais”.

Iniciou a sua actividade profissional em 1994 no grupo SONAE, onde trabalhou na área do controlo de gestão até 1997, altura em que fundou a sociedade Hozar Portugal, Lda., de que foi sócia - gerente. Em 2001, regressou à SONAE, como responsável pelo departamento de *Accounts Receivables* do Projecto Internacional da Sonae Indústria, o *Shared Service Centre*, localizado na Maia.

Paralelamente, em 1999, iniciou a actividade de docência no ISMAI – Instituto Superior da Maia. Leccionou, ainda, no ISAG – Instituto Superior de Economia e Gestão e no ISPGAIA – Instituto Superior Politécnico de Gaia.

Desde 2003, ano em que iniciou o Doutoramento em Ciências Empresariais na Faculdade de Economia do Porto, dedica-se em exclusividade à docência, em termos profissionais.

Actualmente, lecciona no Instituto Superior da Maia as unidades curriculares de Organização e Gestão de Empresas, Gestão Financeira, Análise de Investimentos, Contabilidade e Análise Económica.

Agradecimentos

A elaboração desta dissertação não teria sido possível sem a colaboração e apoio de algumas pessoas, a quem gostaria de agradecer.

Em primeiro lugar, ao Professor Doutor Luís Mota de Castro e ao Professor Doutor João Mota, pela orientação na elaboração deste trabalho e pela disponibilidade sempre demonstrada. A eles agradeço também a revisão extremamente cuidadosa de todos os documentos elaborados no curso desta tese e os comentários críticos e construtivos que permitiram enriquecer o seu conteúdo.

Segundo, ao Dr. Pedro Pinheiro e ao Eng. Rui Mitchell, responsáveis pelas empresas franqueadoras analisadas neste trabalho, por me terem facultado o acesso às suas organizações e pelas longas horas que me dispensaram. Agradeço também a todos os restantes informantes, nomeadamente a Dra. Lucy Soares, o Dr. Genaro Varone, a Dra. Tânia Peneda, a Dra. Tânia Gomes e o Dr. Manuel Soares, que acederam a contribuir para a concretização deste trabalho, quer através das entrevistas que me concederam, quer da informação que me facultaram.

Gostaria, ainda, de agradecer ao IIF – Instituto de Informação em Franchising, na pessoa do Dr. Eduardo Miranda e da D. Isabel Vieira, pela autorização no uso da informação reunida nos “Censos de Franchising em Portugal”.

Uma nota de apreço à Faculdade de Economia do Porto, onde decorreu toda a minha formação académica, quer por todos os meios colocados ao meu dispor, quer pelo apoio financeiro concedido. Dirijo uma palavra de agradecimento particular ao Director da Faculdade, o Professor Doutor José Costa.

Finalmente, não posso deixar de mencionar a minha Família, pela motivação, apoio constante e compreensão. Em particular, tenho que agradecer ao David, aos meus Pais, à João, à Otília, ao Alberto, ao Tiago, à Né e à Cuca, por tornarem este meu percurso mais fácil ao meu filho João. A ele também irei agradecer.

Resumo

As teorias tradicionais sobre o *franchising* explicam a sua emergência - tanto a nível do negócio, quanto ao nível da unidade - como o resultado de constrangimentos ao crescimento impostos pela limitação de recursos, ou como um mecanismo de resolução de problemas de incentivo, ou ainda combinando ambas as razões. No entanto, estas teorias não parecem obter suporte empírico satisfatório. Mais recentemente, alguns autores têm procurado ultrapassar algumas das limitações das teorias tradicionais, estudando, por exemplo, os processos de criação e difusão de conhecimento nas redes de *franchising*. No entanto, apesar da grande quantidade de estudos elaborados, “a pesquisa existente poderá beneficiar de diversidade teórica adicional” (Combs *et al.*, 2004, pp. 908), dada a variedade e heterogeneidade deste fenómeno.

A análise crítica da literatura existente sobre *franchising* sugere a necessidade de adoptar uma perspectiva sobre o fenómeno que incorpore a relevância de elementos teóricos como: (1) a heterogeneidade de franqueadores e franqueados - incluindo os seus recursos, actividades, competências e relacionamentos, (2) o conhecimento produtivo - que, no contexto da heterogeneidade, pode encontrar-se disperso pelo franqueador e pelos franqueados, necessitando de coordenação, (3) a dependência do percurso no desenvolvimento das competências e relacionamentos, (4) a existência paradoxal de estabilidade e mudança contínua numa rede de *franchising*, (5) a diversidade (quer associada aos franqueados, quer à forma plural) como factor potenciador do desenvolvimento e da inovação e (6) as diferentes percepções do franqueador e dos franqueados - que poderão não ser meramente agentes racionais que procuram satisfazer o seus interesses, mas, também, actores sociais inseridos em relacionamentos que afectam as suas decisões, acções e percepções.

Através do recurso a conceitos da Literatura sobre Competências Organizacionais e Relacionamentos Inter-Organizacionais, este trabalho investigou a emergência dos relacionamentos de *franchising*, a existência e dinâmica da forma plural, a influência do franqueado na construção das competências dinâmicas da rede e a importância deste papel como factor potenciador do seu desempenho, sob uma nova perspectiva: a de competências em redes de relacionamentos.

Abstract

The traditional theories about franchising explain its emergence – both at business level and unit level – as a result of resource constraints imposed to growth, or as a mechanism for dealing with incentive problems, or further as a combination of both reasons. However, empirical studies have shown limited support for such claims. Recently some authors have tried to overcome the limitations of the traditional theories by studying the processes of knowledge creation and diffusion in franchising networks. Nevertheless, in spite of the large quantity of studies undertaken, the “extant research can benefit from additional theoretical diversity” (Combs *et al.*, 2004, pp. 908), given the variety and heterogeneity of this phenomenon.

A critical review of the extant literature suggests the need to consider new theoretical arguments such as: (1) the heterogeneity of franchisors and franchisees – including their resources, activities, capabilities and relationships, (2) the productive knowledge – that might be dispersed among the franchisor and the franchisees and therefore in need for coordination, (3) the path dependency in the development of capabilities and relationships, (4) the paradox of stability and continuous change in a *franchising* network, (5) the diversity (of both franchisees and plural form) as a determinant to development and innovation and (6) the different perceptions of the franchisor and the franchisees – who might not be solely rational agents that pursue their personal aims, but also social actors embedded in relationships that influence their decisions, actions and perceptions.

By introducing in the analysis of this phenomenon concepts of both the literature about organisational capabilities and the literature about business networks, this study has investigated the emergence of franchising relationships, the existence and dynamics of the plural form, the franchisees’ role on the construction of the dynamic capabilities of the network and its influence in the network’s performance under a new perspective.

Índice

Breve Nota Biográfica	<i>i</i>
Agradecimentos	<i>ii</i>
Resumo	<i>iii</i>
Abstarct.....	<i>iv</i>
Índice	<i>v</i>
Índice de Figuras.....	<i>vii</i>
Índice de Tabelas	<i>viii</i>
Índice de Anexos	<i>ix</i>
CAPÍTULO 1 - Introdução	1
CAPÍTULO 2 - Abordagens Teóricas ao <i>Franchising</i>	9
2.1. A Teoria dos Recursos da Empresa	14
2.2. A Teoria da Agência	22
2.3. Análise Crítica das Teorias Tradicionais do <i>Franchising</i>	36
2.4. A Nova Abordagem ‘Empreendedorista’	51
2.5. Conclusões	61
CAPÍTULO 3 - As Competências e os Relacionamentos Inter-Organizacionais	66
3.1. As Redes de Empresas	69
3.1.1. A Perspectiva IMP	70
3.1.2. O Modelo ARA.....	75
3.1.3. Síntese.....	78
3.2. As Competências Organizacionais	80
3.2.1. Edith Penrose: Percursora da Perspectiva das Competências.....	81
3.2.2. As Competências Organizacionais	86
3.2.3. Síntese.....	91
3.3. Competências, Relacionamentos e as Fronteiras da Empresa	93
3.4. Conclusões	99
CAPÍTULO 4 - <i>Franchising</i> , Redes de Relacionamentos e Competências	106
4.1. A Perspectiva de Competências em Redes de Relacionamentos.....	109
4.2. Questões de Pesquisa	123
CAPÍTULO 5 - Metodologia.....	133
5.1. Estratégia de Pesquisa.....	136
5.1.1. Casos Múltiplos	139
5.1.2. Unidade de Análise	140
5.2. Método de Obtenção de Informação.....	142
5.2.1. Recolha de Informação	142
5.2.2. Relação entre os Dados Obtidos e as Proposições.....	146
5.3. Método de Análise dos Dados	148
5.4. Testar a Qualidade do <i>Research Design</i>	151

CAPÍTULO 6 - O Caso Lancaster College	154
6.1. Descrição do Caso	157
6.1.1. Período I - de 1984 a 1997: A Fundação da Empresa	157
6.1.2. Período II - de 1998 a 2006: O <i>Franchise</i>	158
6.1.3. Replicação: Uniformização da Imagem.....	161
6.1.4. Replicação: Uniformização do Serviço	163
6.1.5. Sistemas de Informação e Supervisão	166
6.1.6. Gestão da Inovação: Criação e Difusão de Conhecimento.....	168
6.2. Análise do Caso	172
6.2.1. O Papel das Competências no Relacionamento.....	172
6.2.2. A Dependência do Percurso e a Dinâmica do <i>mix</i> UP/UF	181
6.3. Conclusões	185
CAPÍTULO 7 - O Caso Throttleman.....	187
7.1. Descrição do Caso	189
7.1.1. Período I - de 1991 a 2001: A Fundação e o <i>Franchise</i> da Rede	189
7.1.2. Período II - de 2001 a 2006: Regresso à Integração Vertical	191
7.1.3. As Unidades Franqueadas na Throttleman	193
7.1.4. Replicação: Uniformização da Imagem.....	197
7.1.5. Sistemas de Informação e Supervisão	199
7.1.6. Gestão da Inovação: Criação e Difusão de Conhecimento.....	200
7.2. Análise do Caso	203
7.2.1. O Papel das Competências no Relacionamento.....	203
7.2.2. A Dependência do Percurso e a Dinâmica do <i>mix</i> UP/UF	207
7.3. Conclusões	211
CAPÍTULO 8 – <i>Cross Analysis</i> dos Casos e Conclusões	213
8.1. <i>Cross Analysis</i> dos Casos	215
8.2. Conclusões	225
8.2.1. A emergência dos relacionamentos de <i>franchising</i> a nível do negócio	225
8.2.2. A explicação da forma plural.....	228
8.2.3. A evolução do <i>mix</i> de unidades franqueadas / unidades integradas	230
8.2.4. O papel do franqueado.....	231
8.3. Síntese.....	234
CAPÍTULO 9 - Contribuição Teórica e Direcções de Pesquisa Futura	237
9.1. A Necessidade de uma Nova Abordagem	239
9.2. Contribuições Teóricas e Direcções de Pesquisa Futura	243
Referências.....	251
Anexos	262

Índice de Figuras

Figura 1 – A Perspectiva da TRE sobre o <i>Franchising</i>	15
Figura 2 – A Perspectiva da TA sobre o <i>Franchising</i>	27
Figura 3 – Risco Moral do Franqueado	44
Figura 4 – A Perspectiva Tradicional da Empresa e dos seus Mercados.....	66
Figura 5 – A Empresa na Rede	67
Figura 6 – O Modelo ARA	75
Figura 7 – As Duas Dimensões da Criação Conhecimento na Empresa Penrosiana..	83
Figura 8 – A Perspectiva das Competências sobre o <i>Franchising</i> I.....	111
Figura 9 – A Perspectiva das Competências sobre o <i>Franchising</i> II.....	113
Figura 10 – A Evolução do <i>Mix</i> de Unidades Próprias e Franqueadas.....	120
Figura 11 – Eventos, Mecanismos e Estruturas	134
Figura 12 – A Explicação Causal	135
Figura 13 – <i>Case Study Design</i>	138
Figura 14 – Estudos de Casos Múltiplos	139

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Fontes de Evidência	142
Tabela 2 – Pontos Fortes e Fracos das Entrevistas	142
Tabela 3 – Relação entre as Proposições e as Perguntas ao Franqueador	147
Tabela 4 – Relação entre as Proposições e as Perguntas ao Franqueado	147
Tabela 5 – Periodização do Caso Lancaster College	156
Tabela 6 – A Inovação no Lancaster College: Exemplo 1	169
Tabela 7 – A Inovação no Lancaster College: Exemplo 2	170
Tabela 8 – Periodização do Caso Throttleman	188

Índice de Anexos

Anexo 1 – Caracterização do Sector do <i>Franchising</i> em Portugal.....	262
Anexo 2 – Guião das Entrevistas aos Franqueadores.....	263
Anexo 2 – Guião das Entrevistas aos Franqueados.....	269