

O COMÉRCIO ASSOCIADO: AS ESPECIFICIDADES DO FRANCHISING *THE ASSOCIATED TRADE: THE SPECIFICITIES OF FRANCHISING*

Rui Frade¹; Pedro Santo²

ISLA Santarém e Instituto Superior Politécnico do Oeste;

²ESTGOH, Instituto Politécnico de Coimbra

rfrade1999@gmail.com; pedro.santo@estgoh.ipc.pt

Resumo

Na década de noventa e no início deste século, assistiram-se a profundas alterações na atividade empresarial. A globalização, a desregulamentação dos mercados, a evolução tecnológica, as alterações nos sistemas sociais – onde se inclui a família – e as privatizações, foram entre outras, algumas das forças que alteraram a face da sociedade e da economia. Estas produziram o regresso de conceitos, como o relacionamento entre agentes económicos e novas formas de expansão das empresas, nomeadamente o *franchising*.

O *franchising* assume-se como a forma mais regulamentada e fechada do Comércio Associado, sendo um dos modelos de expansão mais utilizado pelas empresas. Estas estruturas empresariais em rede baseadas essencialmente no modelo de *franchising*, têm tido nos últimos anos um forte incremento, com a sua multiplicação e desenvolvimento. Esta forma de comércio tem inúmeras vantagens, substituindo o comércio tradicional da pequena empresa e garantindo, conforme pudemos observar pela recolha de informação no âmbito deste estudo, uma maior taxa de sucesso, em termos de sobrevivência das empresas e da sua rentabilidade.

Palavras-chave: Comércio Associado, Franchising

Abstract

In the nineties and at the beginning of this century, there were profound changes in business activity. Globalization, market deregulation, technological change, changes in social systems - including the family - and privatization, were among others, some of the forces that changed the face of society and the economy. These produced the return of concepts, such as the relationship between economic agents and new forms of business expansion, namely franchising.

Franchising is considered as the most regulated and closed form of Associated Trade, being one of the expansion models most used by companies. These networked business structures, essentially based on the franchising model, have had a strong increase in recent years, with their multiplication and development. This form of commerce has many advantages, replacing traditional small business commerce and ensuring, as we could observe from the collection of information within this study, a higher success rate in terms of business survival and profitability.

Keywords: Associated Trade, Franchising

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos vinte anos produziram-se enormes alterações na competição entre as empresas, com o surgimento de novos paradigmas na gestão empresarial, nomeadamente nas diferentes formas de comércio e expansão. A globalização, a evolução tecnológica, a alteração de costumes e hábitos sociais e todo o conjunto de modificações da última década, torna este tema alvo de investigação e de produção de literatura, para que o possamos compreender em todas as suas vertentes.

As empresas têm necessidade de crescer, para não perderem a sua quota de mercado ou para manterem a liderança em setores estratégicos, aderindo ou criando novas parcerias, que podem adotar formatos relativamente simples ou mais complexos. No âmbito do Comércio associado, o franchising assume a forma mais fechada e regulamentada, em que as empresas participantes adotam um conjunto de direitos e obrigações, que são expressos contratualmente, com um período de vigência completamente definido.

Com base na importância do tema, a União Europeia legisla periodicamente, nomeadamente com a publicação em 20 de Abril de 2010, do novo Regulamento 330/2010 da Comissão, que visa o enquadramento da aplicação do nº3 do Artigo 81 do Tratado EU. Este Regulamento cria um normativo específico, que irá estar em vigor até 2022, em que se considera que o franchising não é uma forma limitativa de integração vertical.

Procurou-se assim, no âmbito deste estudo alcançar os seguintes objetivos:

- Construir uma base teórica sobre *franchising*, relacionando os principais elementos desta área com o tema do estudo;
- Analisar os elementos oriundos da bibliografia sobre o sector de *franchising* em Portugal.

2. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

2.1. O Franchising

2.1.1. Resenha história do Franchising

O termo *franchising* provem do francês “franc” que em francês antigo significava livre e do termo “le franc” que representava um privilégio outorgado. Na França medieval, o verbo “francher” significava conceder, mediante carta de franquia, um privilégio ou renunciar a uma serventia (Díez et al, 2005). As Cartas de Franchising mais antigas que existem são do século XI e eram concedidas aos nobres e cavaleiros que fundavam povoações e as governavam, sendo-lhes concedidos diversos tipos de privilégios (Bermúdez, 2002, p. 20).

O *franchising* moderno como hoje o conhecemos, tem a sua origem em alguns momentos históricos fundamentais: nos Estados Unidos da América, no final do século XIX, no período pós guerra da sucessão; no primeiro quarto do século XX, nas ações desencadeadas pela Singer e pela General Motors; na Europa no século XX, no desenvolvimento de *franchising* em Lainve-Pingouin.

O *franchising* é uma forma de comércio associado, apresentando-se como a forma associativa mais formal de todas. As partes firmam um contrato amplo e rigoroso, onde

se detalha ao pormenor as relações empresariais entre ambos. Entende-se por comércio associado, a união de vários intermediários para conseguir uma melhor posição no canal de distribuição, conservando os sócios a sua independência. Estas empresas procuram os melhores resultados para o conjunto dos integrantes da associação, sem o fazerem de forma individual (Díez et al, 2005).

Existem vários tipos de classificações de *franchising* sendo as mais importantes: o lugar que ocupam os sujeitos do contrato no canal; a natureza da atividade que é objeto do contrato. Na classificação segundo o lugar que os sujeitos ocupam no canal, existem duas divisões: *franchising* horizontal e vertical. Horizontal é aquela que relaciona integrantes do mesmo nível. Vertical é aquela que se produz entre integrantes de níveis diferentes do canal de distribuição, sendo integrada se compreender a totalidade do canal e semi-integrada se compreender somente parte do canal de distribuição (Bermúdez, 2002).

A classificação de *franchising* no que diz respeito à natureza da atividade que é objeto do contrato, contém quatro subdivisões: *franchising* de serviços, *franchising* industrial, *franchising* de produção e *franchising* de distribuição pura, sendo considerado de serviços quando o objeto dos negócios prestado pelo franchisado é um serviço, baseado numa determinada metodologia que recebeu do franchisador, mediante o *Know-How* (Bermúdez, 2002).

2.1.2. Conceitos e definições de Franchising

Existem inúmeras definições de *franchising*, sendo que de uma forma geral, os conceitos são muito semelhantes. Entendemos colocar as mais significativas e que podem aportar valor bibliográfico a este trabalho.

Segundo Díez et al (2004): “franchising é um sistema de cooperação entre empresas diferentes, ligadas por um contrato em virtude do qual uma delas – franchisadora – outorga a outra ou outras, denominadas franchisadas, a troco de umas contraprestações financeiras, o direito a explorar uma marca e/ou uma formula comercial materializada nuns sinais distintos, assegurando-se ao mesmo tempo da ajuda técnica e dos serviços regulares necessários, destinados a facilitar a dita exploração, enquanto durar o contrato.”

A União Europeia descreve: “franchising é um conjunto de direitos de propriedade industrial ou intelectual relativos a marcas, nomes comerciais, rótulos de estabelecimentos, modelos de utilidade, desenhos, direitos de autor, know-how, ou

patentes, que devem explorar-se para a revenda de produtos ou a prestação de serviços a clientes finais” (Díez et al, 2005, p. 30-31).

Para Bermúdez (2002, p. 29): “franchising é um sistema de cooperação empresarial com vocação de vincular a longo prazo e contratualmente, duas partes económica e juridicamente independentes, em virtude da qual uma delas (franchisador), de boa-fé, outorga à outra (franchisado) o direito de exploração do seu negócio e a fabricação, distribuição e/ou comercialização dos produtos tangíveis ou intangíveis, de qualidade comprovada. Estes últimos serão compostos por serviços principais e adicionais, protegidos (patentes, marcas, etc.) e desprotegidos (saber fazer), todos eles suficientemente comprovados, eficazes e autorizados mediante licença. Em troca cada franchisado obriga-se a realizar diferentes pagamentos periódicos e/ou únicos, diretos e/ou indiretos, como contraprestação da cessão daqueles direitos, sejam eles industriais ou comerciais.”

De uma forma global, após a consulta de bibliografia, criamos um conjunto de itens, que resumem o consenso dos diversos autores, quanto à definição de *franchising*:

- ✓ É um sistema de cooperação empresarial;
- ✓ Ocorre no canal de distribuição, no âmbito do comércio associado;
- ✓ Existem 2 entidades jurídicas e financeiramente independentes: o franchisador e os franchisados;
- ✓ As partes vinculam-se através de um contrato de *franchising*;
- ✓ Este contrato prevê direitos e obrigações de ambas as partes;
- ✓ O franchisador concede ao franchisado o direito de explorar o seu conceito, Know-how e marca;
- ✓ Esta concessão ocorre durante um determinado período de tempo, numa determinada localização;
- ✓ Existem contrapartidas financeiras pagas pelos franchisados, nomeadamente:
 - Pagamentos iniciais – compostos por direitos de entrada e outras despesas de arranque do negócio;
 - Mensais, que incluem royalties, publicidade e outros;
 - Despesas diversas relativas a outros custos cobrados pela rede aos franchisados.

2.1.3. O Franchising no sistema Comercial

Segundo Navarro et al (2014) e Díez et al (2004), o *franchising* converteu-se num dos formatos de negócio mais dinâmicos e inovadores no panorama empresarial de

qualquer País, tratando-se de um modelo de negócio que goza de uma grande expansão a nível mundial e que tem ajudado a modernizar as estruturas comerciais desses mesmos Países.

Já segundo Díez e Galán (1998), o *franchising* traz uma série de vantagens para a economia e a sociedade de um País, nomeadamente, entre outras, na modernização das estruturas comerciais, crescimento da economia e criação de novas empresas.

Apesar de alguma controvérsia em alguns resultados diferenciados, comparando o *franchising* com o comércio independente, diversos trabalhos de investigação, concluíram que existe maior taxa de sucesso no *franchising* do que em outras formas de comércio (Díez e Rondán, 2004).

No âmbito da relação franchisador – franchisado, estes autores referem a importância de estudar as variáveis que ocorrem no canal de distribuição, entre estes dois elementos, abordando a importância dos relacionamentos entre os elementos do canal, sujeitos a contrato de *franchising*.

Como estamos a abordar o canal de distribuição, torna-se relevante explicitar este conceito. A separação geográfica entre os lugares de produção e consumo, a impossibilidade de situar a fábrica frente ao consumidor, torna imprescindível o transporte de bens e serviços desde o seu lugar de produção até aos lugares de aquisição e consumo, através do que se chama de canal de distribuição. A esta função dá-se o nome de distribuição.

Temos assim na origem a produção e no fim os clientes, sendo que as empresas que formam os canais de distribuição têm o nome de intermediários. Pode-se dizer que estas empresas não realizam nenhuma atividade produtiva, mas sim comercial. Compram e vendem o mesmo produto ou serviço sem realizar nenhuma transformação no mesmo. Surge então o conceito de sistema comercial que “é o conjunto de empresas, pessoas e organizações que atuando como intermediários entre a oferta e a procura, se dedicam à distribuição de bens e serviços num âmbito geográfico determinado” (Díez et al 2005, p.26-27).

Bermúdez (2002, p.44) complementa ainda, que esses elementos estão vinculados entre si na busca de objetivos particulares e que em conjunto com outras variáveis, formam o sistema comercial.

Segundo Díez et al (2005, p.30) dentro da forma comercial associativa, o *franchising* assume-se como a mais formal. As partes firmam um contrato amplo e rigoroso que devem cumprir, estando previstos no mesmo as relações empresariais entre as partes, na vigência do contrato.

2.1.4. Teorias explicativas sobre a expansão em *franchising*: Teoria dos Recursos Escassos, Teoria da Agência e Teoria da Extensão do Risco

Lafontaine e Shaw (2005) chegaram à conclusão que franchisadores com marcas de elevado valor, necessitam de exercer maior controlo sobre a rede, tendo elevados níveis de unidades próprias, de forma a impedir que os franchisados utilizem de forma livre a marca. Resultando do facto de deterem elevados níveis de unidades da rede, os franchisadores tendem a apostar mais em publicidade e no desenvolvimento de novos produtos/serviços, de forma a incrementar ainda mais o valor da marca.

Uma das questões mais estudadas no *franchising*, é a motivação que leva um empreendedor a optar pelo *franchising*, em vez de optar por uma empresa sua, sem ligações a nenhuma marca ou grupo. Também as razões para expansão em *franchising* são muito importantes para se entender o conceito do *franchising*, apesar de não ser o alvo direto do nosso estudo. No entanto, não se pode entender o *franchising* sem perceber a importância desta questão.

Shane et al (2006) no seu estudo sobre novas estratégias no sistema de *franchising*, chegaram à conclusão de que os franchisadores que crescem mais seguem 5 diretrizes:

- A. Diminuem os royalties conforme o *franchising* envelhece;
- B. Têm direitos de entrada baixos, aumentando os mesmos com o tempo;
- C. Detêm uma pequena proporção de unidades próprias, que fazem diminuir com o tempo;
- D. Mantêm baixo o investimento inicial do franchisado;
- E. Financiam os franchisados.

Segundo Díez et al (2007) as organizações que operam no sistema de *franchising*, adotam estratégias diferentes, sendo que algumas apostam no crescimento unicamente através de unidades franchisadas, à exceção das unidades piloto, sendo que outras adotam o sistema misto, entre próprias e franchisadas.

Para explicar o porquê desta decisão, existem estas três teorias:

- a) Teoria dos recursos escassos: o franchisador que inicia a sua atividade, não dispõe de recursos humanos e financeiros, para se expandir, logo cresce através de franchisados;
- b) Teoria da agência: o franchisador opta por franchisar ou não, atendendo aos custos de supervisão das unidades;
- c) Teoria da extensão do risco: os franchisadores escolhem para unidades próprias, aquelas que consideram como mais interessantes e tendo menos risco.

Díez et al (2008) acrescentam que também existem redes que estabelecem uma norma segundo a qual têm uma percentagem fixa entre unidades próprias e franchisadas, por exemplo, 20% e 80%, respetivamente.

Segundo Castrogiovanni et al (2006) pela teoria dos recursos escassos, as empresas optam pelo *franchising* quando o desejo de obter economias de escala os pressiona para se expandirem para além de um nível, impossível de alcançar com os recursos internos.

As empresas optam por crescer utilizando o *franchising*, porque não dispõem de recursos para se desenvolverem através de unidades próprias, o que segundo Díez e Rondán (2004) se explica através da teoria dos recursos escassos. Neste caso, com o passar do tempo, se o franchisador obtiver recursos com o crescimento da rede, tende a aplicar os mesmos na expansão através de unidades próprias, passando a existir maior número de unidades próprias do que franchisadas.

Já para Díez et al (2007), esta teoria fundamenta o sistema de *franchising*, como uma busca pelos franchisadores dos recursos necessários para um crescimento rápido, que permita alcançar um tamanho de escala.

No entanto, para Díez e Rondán (2004), a teoria dos recursos escassos não explica porque é que franchisadores que dispõem de capital suficiente para abrirem as suas unidades próprias, continuam a expandir-se em *franchising*. Daí surgirem outras teorias sobre a expansão em *franchising*, nomeadamente a teoria da agência. Para estes mesmos autores, a teoria da agência, acaba por entrar em oposição à teoria dos recursos escassos. O diretor da agência é pago pelo proprietário das unidades, normalmente com um vencimento com grande percentagem de valor fixo. No entanto se ele for franchisado, terá uma maior motivação no desempenho das suas funções, pois melhores resultados garantem-lhe melhor remuneração.

Com base neste raciocínio, com a evolução do tempo, todos os estabelecimentos tendem a ser franchisados. Desta forma, estas duas teorias são complementares, acabando por contribuir para a expansão de uma rede de *franchising*.

Rondán et al (2005) acabam por resumir este ponto de vista, “pode ser afirmado que a maioria das razões que estimulam o franchising são: escassez de recursos humanos e financeiros, motivação dos franchisados, conhecimento do mercado e controlo dos franchisados”

Para Castrogiovanni et al (2006) a teoria da agência é um conceito que existe em qualquer acordo em que uma parte (principal), delega autoridade numa segunda parte (o agente). É assumido que ambas as partes têm interesses e objetivos individuais, de

forma que o principal tem que utilizar os seus recursos para ter a certeza de que o agente atua nos interesses do principal.

Para Díez e Rondán (2004, p.82) após analisarem os trabalhos de investigação realizados sobre motivos que levam à maior, menor ou não existência de unidades próprias, concluem que é discutível só analisar estas duas formas de expansão, referindo a “cadeia voluntária, concessionário, distribuição exclusiva...”

Existe ainda uma terceira teoria, a extensão do risco, segundo a qual o *franchising* permite que um franchisador, que não goste de arriscar, possa ficar a controlar as unidades que ele entenda como sendo mais interessantes, permitindo que os franchisados fiquem com as com maior nível de risco (Díez et al, 2007, p.8). Segundo Rondán et al (2012) ainda no âmbito da importância desta teoria, referem que o franchisador adverso ao risco, escolhe as unidades potencialmente mais lucrativas. Da outra parte, o franchisado que ao escolher o *franchising* em detrimento do comércio tradicional, optou por uma forma com maior taxa de sucesso, acaba por assumir no âmbito da rede de *franchising*, um risco mais elevado, ficando com unidades franchisadas com menor potencial.

Díez et al (2007) com base no seu estudo realizado em Espanha, concluem que os franchisadores na altura em que têm que optar por escolher entre unidades franchisadas ou próprias, seguem os conceitos das teorias da extensão de risco e dos recursos escassos em detrimentos da teoria da agência.

Já Rondán et al (2012), concluem que as razões que levam os franchisadores a utilizar o *franchising* como estratégia de distribuição, só podem ser entendidas, se forem considerados diferentes grupos de franchisadores, com diferentes motivações e estratégias, para a expansão do seu negócio.

2.1.5. A investigação em Franchising

Torna-se importante referir os principais trabalhos que procederam à análise e revisão da literatura científica na área do *franchising*. Neste âmbito, Elango e Fried (1997) agruparam a investigação em 3 grandes grupos: o *franchising* e a sociedade, criação do relacionamento de *franchising* e o funcionamento do *franchising*. Esta divisão foi feita com base nos trabalhos de investigação credíveis existentes à data.

Já Díez e Rondán (2004) e Díez, Rondán e Navarro (2004), partindo da base que foi este trabalho de investigação de Elango e Fried, criaram quatro linhas de investigação. Basearam-se em trabalhos já efetuados e acrescentaram áreas que entenderam que

deveriam ser exploradas. Deste *mix* resultaram as seguintes propostas para áreas de investigação em *franchising*:

- a) Razões sociais para *franchisar*;
- b) Investigações sobre o franchisador;
- c) Investigações sobre o franchisado;
- d) A relação Franchisador – Franchisado.

Rondán, Navarro e Díez (2005) referem a existência de grupos estratégicos de franchisadores no sistema de *franchising* em Espanha, tendo identificado quatro grupos distintos: *franchising* caros, reconvertidos, com maturidade e de crescimento rápido. Posteriormente, Rondán, Navarro e Díez (2007) analisam novamente a existência de grupos estratégicos em Espanha, confirmando a existência de grupos de franchisadores em Espanha, neste caso cinco grupos, concluindo os autores, que existem efetivamente grupos de franchisadores, mas que a sua tipologia irá depender da metodologia utilizada.

Em termos de investigação sobre grupos estratégicos, Rondán, Navarro, Díez, Rad e González (2010, pg.44), referem três grandes linhas de investigação:

- 1. Identificação de grupos estratégicos;
- 2. Análise das diferenças de rendimento ou desempenho entre grupos;
- 3. Estudo da estabilidade temporal dos grupos

Frade (2015) refere que poderia ser incluída na quarta linha de investigação “A relação Franchisador – Franchisado”, um novo subgrupo “Desempenho não económico”, na classificação efetuada por Díez et al (2004).

3. CONCLUSÕES

Com base neste trabalho, tornou-se claro que o *franchising* é uma forma de comércio associado devidamente estruturada, que existe no canal de distribuição, quer em relação à prestação de serviços, quer em relação à venda de produtos.

Podemos também referir que o *franchising* é uma forma de expansão empresarial de sucesso, com inúmeros estudos científicos abordando as mais diversas áreas de conhecimento e aplicação empresarial.

Conseguimos também através desta revisão, fazer o enquadramento dos principais conceitos em *franchising*, estabelecendo as características de outras componentes de estudo muito importantes, tais como:

- O Franchising no sistema Comercial;

- Teorias explicativas sobre a expansão em *franchising*: Teoria dos Recursos Escassos, Teoria da Agência e Teoria da Extensão do Risco;
- A investigação em *Franchising*.

Podemos então afirmar que foram cumpridos todos os objetivos específicos deste trabalho, tendo para esse efeito realizado uma extensa revisão bibliográfica, construindo bases teóricas sobre áreas fundamentais para o completo entendimento do *franchising* enquanto forma de comércio associado.

REFERÊNCIAS

- Ater, I. & Rigbi, O. (2015). Price control and advertising in franchising chains. *Strategic Management Journal*, 36 (1), 148-158.
- Ayup-González, J. & Calderon-Monge, E. (2014). Señales de valor de marca de las franquicias en México. Su efecto en el crecimiento del sistema franquiciador. *Estudios Gerenciales*, 30 (131), 134-144.
- Bischof, L. (2014). Franchising, Validation, and Branch Campuses in the European Union. *International Higher Education*, (74), 16-17.
- Castrogiovanni, G., Combs, J. & Justis, R. (2006). Shifting imperatives: An integrative view of resource scarcity and agency reasons for franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 23–40.
- Cohen, J. (1988). Franchising and its Discontents, *Adweek* (1 de agosto), pp. 10-14.
- Combs, J. & Ketchen D. (1999). Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, Nº2, 196-207.
- Comissão Europeia. *Regulamento (CE) 2790/1999 da comissão*, de 22 Dezembro de 1999.
- Comunicado de Imprensa*, IP/10/445, Bruxelas, 20 de Abril de 2010
- Díez, E.C. (2004). *Distribución comercial*, Coordinador de la obra – 3ªEdicion.
- Díez, E.C. & Rondán, F.J. (2004). La investigación sobre franquicia, *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10, nº 3., pp. 71-96.
- Díez, E.C., Armario, M., Navarro, A., & Rondán, F. (2007a). The Franchising System in Spain: Comparative Analysis of Efficiency of Own Units Versus Franchised Units, *Ponencia en Congreso. 6th International Congress - Marketing Trends, París*, 6th International Congress - Marketing Trends.

- Díez, E.C., Navarro A. & Cataluna F. (2005). *El sistema de franquicia: fundamentos teóricos y prácticos*. 1ª edição, Madrid, Ediciones Pirâmide.
- Díez, E.C., Navarro, A., Rondán, F. & Rad, C. (2008). Unidades Franquiadas versus próprias en el sistema de franquicia: una investigación empírica, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.14, Nº2, pp. 185-210.
- Díez, E.C., Rondán, C. & Navarro, A. (2004). Research on Franchising, *Advances in global management development*, Volume XIII, pg. 430-437.
- Frade, R. (2015). *Estratégia do Marketing Relacional no Franchising. Aplicação no sector de Gestão de Condomínios em Portugal*. Universidade de Sevilha. Tese de Doutoramento.
- Gillis, W., Combs, J. & Ketchen, D. (2014). Using Resource-Based Theory to Help Explain Plural Form Franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (3), 449-472.
- Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M. & Berenguer-Contrí, G. (2008). Beneficios y costes en la relación entre minoristas y consumidores: Una comparativa intersectorial. *Universia Business Review*, segundo trimestre, 40-53.
- González, J., Rondán, F., Díez, E. & Navarro, A. (2010). Toward an international code of Franchising, *Management Decision Vol. 48 No. 10*, 2010, pp. 1568-1595, Emerald Group Publishing Limited
- Juste, V. & Redondo, Y. (2004). Relationships in Franchised Distribution System: the Case of the Spanish Market, *Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research Vol. 14, No. 1*, 101–127, January 2004
- Lafontaine, F & Shaw, K. (2005). Targeting managerial control: evidence from franchising, *The Rand Journal of Economics*, 36, 1, ABI/INFORM Global, pp. 131-150.
- Lafontaine, F. (2014). Franchising: Directions for Future Research. *International Journal of the Economics of Business*, 21 (1), 21-25.
- Lafontaine, F. & Slade, M. (2013). *Franchising and exclusive distribution: Adaptation and antitrust*. Oxford Handbook of International Antitrust.
- Magalhaes, M. J. (2015). Valor da relação com redes de franquias: análise comparada entre franquias convencionais e microfranquias. *Revista da micro e pequena empresa*, 8 (3), 2-17.
- Mena, R. (2014). El contrato de franchising. *Derecho en Sociedad*, nº6. Enero de 2014.

- Monroy, M. & Santana, J. (2009). La calidad de la relación entre el franquiciador y sus Franquiciados: un análisis de su influencia sobre la satisfacción y los resultados organizativos, *ESIC Editorial, Marzo 2009, Vol. 13, nº1*
- Monserrat-Gauchi, J. & Quiles-Soler, M. (2015). *Marketing de información en empresas de franquicia*. Universidad de Alicante.
- Mumdzhev, N., & Windsperger, J. (2013). An extended transaction cost model of decision rights allocation in franchising: the moderating role of trust. *Managerial and Decision Economics, 34 (3-5)*, 170-182.
- Navarro, A. (2012). Determinantes de la estrategia de expansión internacional de las franquicias españolas, *Esic Market Economic and Business Journal, Vol. 43, N.º 3, Septiembre-Diciembre 2012*, 451-471
- Navarro, A., Díez, C., Rondán E. & Rondán, F. (2007). The Franchising System in Spain: Comparative Analysis of Efficiency of Own Units Versus Franchised Units. *Ponencia en Congreso, 6th International Congress - Marketing Trends*, París.
- Nijmeijer, K., Fabbrocetti, I. & Huijsman, R. (2014): Making franchising work: a framework based on a systematic review. *International Journal of Management Reviews, 16 (1)*, 62-83.
- Oliveira, S. (2014). *O contrato de franchising: o conteúdo essencial do contrato de franchising, os desvios ao seu molde típico e a dependência económica do franquiado*. UCP. Tese de Mestrado.
- Rondán F., Díez, C. & Navarro, A. (2006). *Strategic Groups: the Case of the Spanish Franchising*. Ponencia en Congreso, 5th International Congress Marketing Trends, Venice.
- Rondán, F. Navarro, A. & Díez, C. (2007). Proposing New Variables for the Identification of Strategic Groups in Franchising, *International Entrepreneurship and Management Journal, Vol. 3, N. 4*, pp. 355-377.
- Rondán, F., Navarro A., Díez E., Rad, C. & González, M. (2010). Estudio del performance de los grupos estratégicos en el sistema de franquicia español, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 16, Nº 2, 2010*, pp. 43-62.
- Rondán, F., Navarro, A., & Díez, C. (2005). *Grouping Franchisor Types*. Ponencia en Congreso, International Conference of the Iberoamerican Academy of Management, Lisboa, Portugal.

- Rondán, F., Navarro, A., Díez, C. & Rad, C. (2012). Reasons for the expansion in franchising: is it all said?. *The Service Industries Journal*, 32(6), 861-882.
- Shane, S., Shankar, V. & Aravindakshan, A. (2006). The Effects of New Franchisor Partnering, Strategies on Franchise System Size, *Management Science*, Vol. 52, N°5, pp. 773–787
- Silva, S. (2002). *Roteiro para um Candidato a Franchisado*, Porto, Editor: Vida Económica.
- Tracey P. & Jarvis O. (2007). *Toward a Theory of Social Venture Franchising*, 1042-2587, Baylor University.
- Weaven, S., Grace, D., Dant, R. & Brown, J. (2014). Value creation through knowledge management in franchising: a multi-level conceptual framework. *Journal of Services Marketing*, 28 (2), 97-104.