

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

DOUGLAS VIDAL

**REPUTAÇÃO DE MARCA EM FRANQUIA: UMA INVESTIGAÇÃO NO NÍVEL DA
REDE E NA PERSPECTIVA DO CONSUMIDOR**

São Paulo

2021

Douglas Vidal

**REPUTAÇÃO DE MARCA EM FRANQUIA: UMA INVESTIGAÇÃO NO NÍVEL DA
REDE E NA PERSPECTIVA DO CONSUMIDOR**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Nove de Julho –
UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do
grau de Doutor em Administração.

**ORIENTADOR: PROF. DR. JÚLIO ARAUJO
CARNEIRO DA CUNHA**

São Paulo

2021

FICHA CATALOGRÁFICA

Vidal, Douglas.

Reputação de marca em franquia: uma investigação no nível da rede e na perspectiva do consumidor. / Douglas Vidal. 2021.
89 f.

Tese (Doutorado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2021.

Orientador (a): Prof. Dr. Júlio Araujo Carneiro da Cunha.

1. Reputação da marca. 2. Franquia. 3. Faturamento. 4. Relacionamento. 5. Lealdade.

I. Cunha, Júlio Araujo Carneiro da. II. Título.

CDU 658

**REPUTAÇÃO DE MARCA EM FRANQUIA: UMA INVESTIGAÇÃO NO NÍVEL DA
REDE E NA PERSPECTIVA DO CONSUMIDOR**

Por

Douglas Vidal

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração, sendo a banca examinadora formada por:



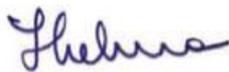
Prof. Dr. Julio Araujo Carneiro da Cunha – Universidade Nove de Julho – UNINOVE



Prof. Dr. Leonardo Vils – Universidade Nove de Julho – UNINOVE



Prof. Dr. Fellipe Silva Martins – Universidade Nove de Julho – UNINOVE



Prof. Dr. Thelma Valéria Rocha – Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM



Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo – Universidade Paulista – UNIP

São Paulo, 23 de Março de 2021.

Apressai-vos lentamente; e sem perder o ânimo,
Recomeçai a vossa obra vinte vezes:
Esmerilhai-a sem cessar e esmerilhai-a novamente;
Acrescentai de vez em quando e apagai frequentemente.

Nicolas Boileau-Despreaux

AGRADECIMENTOS

Uma das minhas aulas preferidas como professor da graduação é sobre percepção, que diz que as impressões sensoriais dão sentido ao que está em nossa volta e desta forma a realidade é resultado deste processo perceptivo.

Começo meus agradecimentos falando sobre isso porque a trajetória do doutoramento pra mim foi transformadora, tanto em dificuldades, como em alegrias, pequenas conquistas e muito aprendizado. Então, se eu me transformei neste caminho e passei a perceber o mundo de outra forma, o mundo se transformou comigo, tanto do que eu passei a enxergar um universo de conhecimento, de ciência que me mostrou que eu tenho muito a caminhar e confesso estou ansioso por esta jornada que vejo pela frente.

E nesta trajetória tenho muito a agradecer as pessoas que fizeram parte desta história que vai estar comigo pra sempre. Em primeiro lugar a minha mãe, você foi a primeira a se sacrificar por um modelo de vida diferente que optei para poder fazer o doutorado, assim como foi testemunha de muitos momentos difíceis e esteve ali em silêncio quando não havia o que dizer, e me acolhendo sempre, me amando plenamente.

Quero agradecer a minha irmã Lu e seu marido Alex por me acompanharem em todos os momentos e estarem sempre presentes e prestativos obrigado pelo carinho sempre, sei que não fui um irmão presente neste tempo de doutorado, mas nem por um segundo deixei de amar vocês com todo meu amor.

Outro agradecimento especial é pra você Silvia que me acompanhou em cada passo desta jornada, você foi companheira, parceira, incentivadora todos os dias, levo tudo que vivemos juntos pra sempre, cada sorriso, cada gesto, cada momento de apoio que eu nunca vou esquecer, obrigado pela sua entrega plena, só posso chamar isso de amor, ser grato, corresponder e ter a certeza que a vida reserva muitas coisas boas.

Nesta estrada fiz amigos que levo pra sempre, obrigado Leonardo Vils por ser o grande incentivador do caminho até aqui, tive várias perspectivas com você, como professor, como seu monitor em uma disciplina, como companheiro de profissão na graduação, enfim, como um grande amigo. Sei que amizade não se agradece mas é um privilégio ser amigo de pessoas como você, que eu admiro muito.

Obrigado Fellipe Martins por sua amizade, onde as conversas serias e sobre assuntos aleatórios faziam a hora voar, obrigado por compartilhar sua vida como grandes amigos fazem. Fellipe e Léo, a pandemia nos tirou o privilégio de compartilhar momentos como nossos cafés, mas não vai tirar o sentimento de amizade.

Obrigado Habiro por mais de 40 anos de amizade, no final, nossas longas conversas nos geraram muito mais do que um bate papo, você é o irmão que eu escolhi pra vida, e hoje é pra mim motivo de grande orgulho ver sua paixão pela ciência, não tenho dúvidas que o mundo irá ganhar um grande pesquisador, uma pessoa incrível de caráter impecável você já é.

Meu muito obrigado a meu amigo Renato Pimenta, só eu sei o quanto do seu apoio, incentivo e amizade eu tive de você, sem isso seria impossível chegar até aqui, você é um amigo que levo desta jornada para a vida.

Edu Mesquista, como você escreveu um dia que eu era um fiel companheiro pra todas as horas, você sabe mais do que ninguém que a reciproca é verdadeira, acho que desde o processo seletivo nos falamos todos os dias, valeu maninho, você é um irmão pra mim, uma amizade pra vida,

Diego valeu por tudo, ter sua parceria em projetos de pesquisa foi um aprendizado, ainda vamos tomar aquele café juntos, deixa a pandemia deixar. E obrigado a minha sala e amigos de caminho pelo doutorado, valeu por cada momento. Não posso deixar de agradecer a todos os professores por tanta dedicação e conhecimento compartilhado.

Finalmente obrigado ao meu orientador Julio, por ser um dos grandes responsáveis pelo meu caminho até aqui, por me dar um mundo novo, me orientando sempre, pelas palavras de incentivo quando foi tão importante ouvir, pelos puxões de orelha as vezes também importantes, e mais do que nunca obrigado por acreditar em mim, mais do que um orientador você é um inspirador que levo pra sempre na minha vida, obrigado é pouco pra expressar minha gratidão por ter você como meu transformador.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi compreender os efeitos de reputação de marca em redes de franquias, em dois níveis. A reputação de marca de franquias na ótica do franqueador pode ser entendida por aspectos como poder de marca, transparência; solidez; faturamento, além disso a reputação é um fator importante na escolha da franquia pelo franqueado e na escolha de onde se realizará o consumo de produto ou serviço na visão do consumidor. Sendo a franquia um setor significativo para o PIB brasileiro o estudo da reputação de marca nas unidades da rede é relevante para contribuição teoria e gerencial sobre o tema. Esta tese foi dividida em três estudos para descoberta de uma avenida de oportunidade e estudar o tema nos no nível franqueado e consumidor. O primeiro estudo investiga a reputação de marca e seus efeitos na percepção do franqueado e no terceiro estudo em relação a esta percepção na ótica do consumidor. O método utilizado utilizou-se uma estratégica quantitativa com o uso de regressão linear múltipla como ferramenta de análise. Os resultados demonstraram que a marca é um dos atributos mais importantes para a escolha de uma franquia pelo franqueado e um fator relevante para o faturamento da franquia mas não de relacionamento, e na perspectiva do consumidor a reputação está ligada a lealdade que leva a intenção de recompra e recomendação boca a boca.

Palavras-chave: Reputação da marca, Franquia, Faturamento, Relacionamento, Lealdade

ABSTRACT

The aim of this study was to understand the effects of brand reputation on franchise chains, on two levels. The franchise brand reputation from the franchisor's point of view can be understood by aspects such as brand power, transparency; solidity; In addition, reputation is an important factor in choosing the franchise by the franchisee and in choosing where to consume the product or service in the consumer's view. As the franchise is a significant sector for the Brazilian GDP, the study of the brand reputation in the chain's units is relevant for the theoretical and managerial contribution on the topic. This thesis was divided into three studies to discover an avenue of opportunity and to study the topic at the franchisee and consumer level. The first study investigates the brand reputation and its effects on the franchisee's perception and the third study in relation to this perception from the consumer's perspective. The method used was a quantitative strategy with the use of multiple linear regression as an analysis tool. The results showed that the brand is one of the most important attributes for the choice of a franchise by the franchisee and a relevant factor for the franchise's billing but not relationship, and in the consumer's perspective the reputation is linked to the loyalty that leads to the intention of repurchase and word of mouth recommendation

Keyword: Brand reputation, Franchise, Billing, Relationship, Loyalty

SUMÁRIO

| | |
|---------------------------------------------------|----|
| INTRODUÇÃO GERAL | 11 |
| 1.1 Justificativa para a condução do estudo | 13 |
| 1.2 Pergunta de pesquisa | 15 |
| 1.3 Objetivos geral e específicos do estudo | 15 |
| 1.4 Estrutura da tese | 16 |
| Referências | 16 |
| ARTIGO 1 | 19 |
| Resumo | 19 |
| 1.1 Introdução | 19 |
| 1.2 Definições Operacionais | 23 |
| 1.2.1 Reputação de marca para franqueados | 23 |
| 1.2.2 Percepção de relacionamento pelo franqueado | 24 |
| 1.2.3 Faturamento do franqueado | 26 |
| 1.2.4 Conhecimento do negócio | 27 |
| 1.2.5 Conhecimento da franquia | 28 |
| 1.2.6 Tamanho da rede | 28 |
| 1.2.7 <i>Ownership</i> | 29 |
| 1.3 Elaboração das hipóteses | 30 |
| 1.4 Método | 36 |
| 1.4.1 Coleta, organização e tabulação dos dados | 37 |
| 1.4.2 Amostra | 38 |
| 1.4.3 Análise dos dados | 38 |
| 1.5 Resultados e Discussões | 39 |
| 1.6 Contribuições e Conclusões | 44 |
| 1.7 Referências | 45 |
| Apêndice | 58 |
| ARTIGO 2 | 61 |
| Resumo | 61 |
| 1.1 Introdução | 61 |
| 1.2. Referencial Teórico | 63 |
| 1.3. Método | 67 |
| 1.4. Resultados e análise dos dados | 69 |
| 1.5. Conclusão | 74 |
| 1.6 Referências | 75 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 80 |

INTRODUÇÃO GERAL

O sistema de franquias trata de um arranjo institucional na economia entre uma empresa-mãe (franqueador) e saída de produtos ou serviços (franqueado), para vender produtos e serviços de forma específica, (Tracey & Jarvis, 2007) em um determinado local durante certo período. Ambas entidades jurídicas são separadas (Fladmoe-Lindquist & Jacque, 1995, Norton, 1998, Parmigiani & Rivera-Santos 2011).

Desta forma, o franqueado comercializa seus produtos ou serviços em determinado local ou plataforma, e normalmente paga ao franqueador um valor relativo ao direito de uso da marca, de comercialização, também o *royalties*, como uma porcentagem da venda e muitas vezes o franqueado pode pagar por um capital específico, de fornecedores do franqueador (Norton, 1998)

Cabe assim ao franqueador oferecer a assistência necessária para a gestão do franqueado, como por exemplo, manual de operações, os procedimentos de uso da marca, desenhos e modelos, padrão de design do layout da loja, que devem ser entregues exatamente como direcionado pelo franqueador (Fladmoe-Lindquist & Jacques, 1995).

O franqueador contribui com seus processos e a força da sua marca, e fraqueado contribui com seus conhecimentos do mercado local e fundos que permitem ao franqueador possibilidades de expansão (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011).

A franquia pode ser definida pela existência simultânea de três recursos importantes; a distribuição geográfica das unidades, produto e replicação das propriedades conjuntas pelo franqueado e franqueado r (Kidwell, Nygaard, Silkoset, 2007) que se, não bem administrada, pode ser prejudicada pela falta de domínio do comportamento oportunista do franqueado em busca da maximização do seu lucro, em detrimento dos processos globais exigidos pela franquia.

Porém o uso da franquia como estratégia de prática de gestão de negócios, pode reduzir os conflitos por meio da difusão de operações que facilitam os processos por serem, normalmente já praticados pelo franqueador (Kidwell, Nygaard, Silkoset, 2007), por outro lado quando o franqueador torna-se mais disposto a recusar estes processos acordados, isso pode ter reflexo na qualidade oferecida e conseqüentemente na percepção do cliente.

Dentro dos modelos de franquias, as microfranquia tiveram ascendência nos últimos anos em decorrência do período de ascensão econômica, e requerer investimentos menores, possibilitando o financiamento pela classe média emergente (Melo, Borini, da Cunha, 2014).

Para ser uma microfranquia é preciso um investimento inicial de até R\$ 90 mil. No Brasil, mais de quinhentas franquias operam neste formato, e com grande possibilidade de crescimento nos próximos anos devido às franquias tradicionais estarem aderindo ao formato misto (Associação Brasileira de Franchising [ABF], 2019).

Em relação à concorrência, ela pode ser baseada não somente na força da marca, mas também nos procedimentos oferecidos ao cliente, conhecido como “*business format franchising*” (Contractor & Kundu, 1998). Desta forma, quando um cliente passa pela experiência do uso do serviço, ou da compra do produto, ele tem uma expectativa que envolve todo o sistema, por isso a importância do monitoramento constante do franqueador.

Um dos fatores mais importantes é a troca de informações, que aumenta o controle do franqueador e faz o alinhamento de dados para evitar a assimetria de informações, para isso, uma das técnicas utilizadas é o controle de padrão de desempenho entre franqueados com características semelhantes, com isso os franqueados conseguem ter um padrão de performance que pode servir como um meio de controle eficaz (Dant, 2008).

As franquias normalmente ocorrem pela escassez de recursos que faz com que novas empresas possam superar suas limitações e ter rápida penetração no mercado por meio dos acessos fornecidos pelo franqueador, sejam elas de fornecedores, treinamento de capital humano, experiência no mercado, entre outros, em busca de vantagem competitiva (Tracey & Jarvis, 2007).

Para Tracys e Jarvis (2007), a grande preocupação da teoria da agência é a relação de responsabilidades delegadas de uma parte (o principal) com o conjunto de ações da outra parte (o agente) que são passíveis de interesses divergentes, e conseqüentemente o risco de decisões que gerem conflitos e atitudes de risco. A assimetria e informações, contratos são ameaças que para serem minimizadas, é preciso alinhar os interesses do agente com seus princípios, realizar monitoramento, e implementar mecanismos de incentivo (Dant, 2008).

A aplicação da teoria no sistema de franquias envolve medições e processos que são esperados para produzir determinados resultados (Kashyap Antia & Frazier, 2012). Todavia, quando existe dificuldade em realizar o monitoramento existe a possibilidade do parasitismo, que ocorre quando o franqueado reduz seus esforços porque seus rendimentos não são vinculados às suas decisões estratégicas, esperando assim ganhos por meio da força da marca e empenho do franqueador (Kidwell, Nygaard & Silkoset, 2007).

Um dos fatores relevantes para a cobrança da taxa de franquia está relacionado a reputação da marca, onde a taxa paga de investimento passa a ser maior, quanto maior a reputação da marca for considerada. (Shane, Shankar, & Aravindakshan, 2006), assim como,

quanto menor a reputação da marca, a tendência é de mais baixo investimento, pois a franquia precisa priorizar o crescimento em escala em busca de maior reputação (Elango, 2007).

1.1 Justificativa para a condução do estudo

Grandes transformações têm impactado diretamente o mercado de franquias no Brasil, entre elas, a mudança de cenário que passou de um mercado protegido e excessivamente regulamentado para uma maior competitividade, instabilidade econômica e inserção internacional, mas apesar deste cenário o setor de franquias tem crescido ano a ano. Mesmo com a economia instável o setor cresceu mais que o PIB (Produto Interno Bruto) principalmente por três motivos: crescimento natural das franquias já estabelecidas a muitos anos no Brasil, o aparecimento de novas redes de franquias e a vinda de franquias internacionais (Faria Olivo et al., 2015).

Os dados do terceiro trimestre de 2020 o setor de franquias mostra que nos 12 meses anteriores o setor teve um faturamento de quase 170 bilhões, mesmo considerando uma queda de quase 8% em decorrência dos efeitos da pandemia; ao mesmo tempo em que contava com quase 44 mil lojas comerciais, também com queda de quase 7% em relação ao ano anterior por causa das consequências do COVID-19 (Associação Brasileira de Franchising - ABF, 2021).

São dados dessa magnitude que suportam que o setor de franquias é relevante para o desenvolvimento dos negócios no país, especialmente, considerando um período de pandemia, na qual se busca uma recuperação da economia nacional. Especialmente considerando que é um setor que tomou medidas para resistência à pandemia no Brasil com redução de custos, obtenção de financiamento para pagamento de salários, negociação de aluguéis, adoção de novas tecnologias (principalmente para *deliveries*) e negociação de pagamentos de taxas entre franqueados e franqueadores (Bretas & Alon, 2020). Isso mostra a importância da recuperação do setor como relevante para ajudar na recuperação econômica do país.

Foi realizado uma pesquisa nos artigos da plataforma *Web of Science (core collection)* porque ela é considerada adequada para a captura das principais publicações na área de Administração, que abrangem a maior parte de citações da área (Harzing & Alakangas, 2016). É uma base de dados com autoridade para acessar os periódicos de alto impacto (Chavarro, Rafols & Tang, 2018).

Nela, em maio de 2020, buscaram-se os termos “franch*” e “brand*” para busca na base de dados sobre artigos de marca em franquia. Como termo booleano, utilizou-se o “AND” para garantir que se retornassem trabalhos que interseccionassem esses dois assuntos. Os filtros

utilizados se referiram aos artigos em inglês (capazes de serem compreendidos pelo pesquisador) e que fizessem parte do acervo da *core collection*, na área de Ciências Sociais e da subcategoria de Negócios (Business).

Em paralelo, a mesma busca foi realizada na base Spell (*Scientific Periodicals Eletronic Library*). É uma base de dados relevante para mapear estudos bibliométricos em Administração publicados no Brasil (D'Abreu, Brauer & Santa Ritta, 2020). O termo de busca para essa base de dados foi “franquia” (não foi usado o “*” porque essa base de dados não aceite esse tipo de carácter). Por ser uma base menor que a *Web of Science* e focada em estudos publicados em revistas nacionais, optou-se por uma busca mais abrangente e, dentro dela, o intuito era captar os artigos que também abordassem marca em franquias.

Em janeiro de 2020, foram identificados 101 artigos na base Spell. Todos estes foram lidos na íntegra, o que resultou numa amostra final de 96 artigos nacionais sobre franquias. Uma análise completa dessa análise pode ser encontrada num artigo publicado no VIII SINGEP (Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Sustentabilidade e Inovação) intitulado “Franquia: um estudo bibliométrico” (Vidal & Habiro, 2020). De todas essas publicações, apenas três foram identificadas como congruentes aos objetivos do presente estudo e nenhuma de reputação de marca e franquias.

Quadro 1 - Estudos de reputação

| Estudos de reputação de marca | Título | Autores | Definição |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies | | Gillis et al. (2020) | A reputação de marca está relacionada com o desempenho do franqueador que pode ser prejudicada pelo comportamento oportunista “ <i>free-riding</i> ” do franqueado. |
| Legal treatment of franchise in Northern Macedonia and Republic of Kosovo | | Jashari, & Osmanaj (2019) | O sistema de franquias quando oferece experiência e a abordagem certa permite o ganho com a reputação da marca) |
| Online Reputation Mechanisms and the Decreasing Value of Chain Affiliation | | Hollenbeck (2018) | O A reputação on line é um mecanismo de grande impacto sobre o valor da franquias, mas ao vender produtos de baixa qualidade podem gerar uma experiência on line adversa que diminui a reputação da marca. |
| Drivers of franchisor growth: A meta-analysis | | Kang et al (2018) | Jovens franqueadores devem se preocupar em ganhar maturidade, desenvolvendo seu conceito de negócio, construindo |

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A Cross-National Comparison of Brand Perceptions of Global Franchise Chains in the BRICS | Dant et al (2016) | um bom histórico e melhorando a reputação de sua marca antes de pensar em expansão geográfica Explora a diferença de percepção de marca dos consumidores em diferentes países e culturas e que grandes empresas como McDonald's e Burger King deve trabalhar a reputação de marca e o marketing global levando em consideração esta percepção. O compartilhamento de conhecimento, confiança, gestão de conflitos e reputação da marca são fatores importantes no reforço da permanência do franqueado e do desempenho financeiro dentro do sistema de franquia |
| Antecedents of franchise strategy and performance | Wu. (2015) | |

Em janeiro de 2020, foram identificados 101 artigos na base Spell. Todos estes foram lidos na íntegra, o que resultou numa amostra final de 96 artigos nacionais sobre franquias. Uma análise completa dessa análise pode ser encontrada num artigo publicado no VIII SINGEP (Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Sustentabilidade e Inovação) intitulado “Franquia: um estudo bibliométrico” (Vidal & Habiro, 2020). De todas essas publicações, apenas três foram identificadas como congruentes aos objetivos do presente estudo, por isso não foram considerados os estudos nacionais no quadro apresentado.

1.2 Pergunta de pesquisa

Como forma de nortear este trabalho a questão principal da tese é relacionar a reputação de marca na perspectiva da rede de franquias e da perspectiva do consumidor. Diante disso, a pergunta de pesquisa da tese é:

Quais os efeitos da reputação de marca de redes de franquias tanto no nível da rede quanto do ponto de vista do consumidor?

1.3 Objetivos geral e específicos do estudo

Como objetivo geral este estudo pretende **compreender a reputação de marca em franquias do ponto de vista da rede como um todo e do consumidor.**

Os objetivos específicos que irão nortear este estudo são:

- Entender como a reputação de marca de uma rede de franquias pode levar a um melhor desempenho e / ou a um relacionamento mais bem percebido pelo franqueado – resultado da análise dos dados secundários do estudo 1.
- Compreender a reputação de marca na visão dos consumidores – resultado da análise dos dados empíricos do estudo 2.

1.4 Estrutura da tese

A tese está estruturada segundo o modelo de múltiplos estudos e interligados por um eixo central, este modelo é importante em ciências sociais pois aprofunda os estudos dentro de perspectivas, métodos diferentes que tenta compreender melhor o fenômeno avaliado (Costa, Ramos & Pedron, 2019).

Assim a tese está dividida em três estudos, o primeiro uma revisão estruturada da literatura dos estudos de marca em franquia que busca identificar gaps e hiatos para oportunidade de estudos. O segundo estudo procura compreender como a reputação de marca com dados nível franquia onde a unidade de observação são as redes que podem levar a uma melhor performance e ou relacionamento sob a ótica do franqueado. Finalmente, o terceiro estudo busca compreender na perspectiva do consumidor os mecanismos de reputação de marca em franquias.

Referências

Associação Brasileira de Franchising – ABF (2021). Pesquisa de desempenho. 3º Trimestre de 2020. Disponível em: <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2020/11/Desempenho-Franchising-3o-Trimestre-2020.pdf> Acesso em: 15 Mar. 2021.

Bretas, V. P. G., & Alon, I. (2020). The impact of COVID-19 on franchising in emerging markets: An example from Brazil. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(6), 6-16.

Contractor, F. J., & Kundu, S. K. (1998). Franchising versus company-run operations: Modal choice in the global hotel sector. *Journal of International Marketing*, 6(2), 28-53.

Chavarro, D., Rafols, I., & Tang, P. (2018). To what extent is inclusion in the Web of Science an indicator of journal 'quality'. *Research Evaluation*, 27(2), 106-118.

Costa, P. R., Ramos, H. R., & Pedron, C. D. (2019). Proposição de estrutura alternativa para tese de doutorado a partir de estudos múltiplos. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 18(2), 155-170.

Dant, R. P. (2008). A futuristic research agenda for the field of franchising. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 91-98.

D'Abreu, I. M., Brauer, M., & Santa Ritta, P. M. A. (2020). Análise das bibliometrias em Administração na base SPELL: Uma bibliometria de bibliometrias nacionais. In E. R. Martins (org.). *Gestão e organização da informação e do conhecimento*. Ponta Grossa: Atena.

Elango, B. (2007). Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented?. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 179-193.

Fladmoe-Lindquist, K., & Jacque, L. L. (1995). Control modes in international service operations: The propensity to franchise. *Management Science*, 41(7), 1238-1249.

Harzing, A. W., & Alakangas, S. (2016). Google Scholar, Scopus and the Web of Science: a longitudinal and cross-disciplinary comparison. *Scientometrics*, 106(2), 787-804.

Kashyap, V., Antia, K. D., & Frazier, G. L. (2012). Contracts, extracontractual incentives, and ex post behavior in franchise channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 49(2), 260-276.

Kidwell, R. E., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor–franchisee relationship. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 522-544.

Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships. *Journal of Management*, 37(4), 1108-1136.

Shane, S., Shankar, V., & Aravindakshan, A. (2006). The effects of new franchisor partnering strategies on franchise system size. *Management Science*, 52(5), 773-787.

Tracey, P., & Jarvis, O. (2007). Toward a theory of social venture franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), 667-685.

Vidal, D., & Habiro, A. (2020). Franquia: um estudo bibliométrico. Anais do VIII SINGEP (Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Sustentabilidade e Inovação), online, 8.

ARTIGO 1

OS EFEITOS DE REPUTAÇÃO DA MARCA SOBRE A PERCEPÇÃO DE RELACIONAMENTO E FATURAMENTO DO FRANQUEADO

Resumo

Considerando que as pesquisas sobre reputação de marca em franquias têm duas dimensões – nível rede e nível consumidor – esse primeiro estudo empírico se foca no estudo com dados no nível da rede. Primeiramente, definiram-se os conceitos sobre o sistema de franquias. Em seguida, se definem as variáveis operacionais da pesquisa empírica (reputação de marca; conhecimento – tempo de franquia e tempo no negócio; tamanho da rede; *ownership*; relacionamento franqueado-franqueador; desempenho financeiro – faturamento da rede). Depois disso, hipóteses foram elaboradas para entender os antecedentes e consequentes da reputação de marca a partir de dados do nível da rede. Os principais resultados desse estudo mostram que a reputação de marca está relacionada com as redes capazes de oferecer maior faturamento para suas unidades. Confirma-se a importância da marca da rede para que se possa ter maior poder de desempenho financeiro dos franqueados. Adicionalmente, o relacionamento entre franqueado e franqueador não é resultado da reputação da marca e o poder de desempenho da rede de franquia, isto é, o que fortalece o relacionamento entre franqueador e franqueado não vem de reputação ou magnitude da rede, mas, provavelmente, de como o franqueador lida com esse franqueado e lhe oferece suporte. Do ponto de vista de implicações gerenciais sugere-se para o franqueador que queira estimular o relacionamento com seus franqueados que ele busque oferecer suporte e não esperar que o franqueado acredite que o bom relacionamento ocorra a partir de uma marca de reputação. Reputação de marca da rede de franquia está ligada ao desempenho financeiro do franqueado e não na sua percepção de qualidade do relacionamento com o franqueador.

1.1 Introdução

Negócios associados às franquias tendem a ter melhor desempenho que seus *peers* – negócios do mesmo setor e porte – cuja atuação é independente (Madanoglu, Lee & Castrogiovanni, 2011). Da mesma maneira, negócios que usufruem de uma marca de uma rede de franquias, mesmo se pequenos, tendem a ter maior vantagem competitiva em comparação

daqueles que são independentes (Litz & Stewart, 1998). Uma das vantagens para o empreendedor em se associar a uma rede de franquias ao invés de montar um negócio independente, no qual ele não teria obrigações de padrões operacionais e livre do pagamento de taxas (*royalties*, publicidade etc.), é se beneficiar da marca da franquia.

No entanto, os estudos sobre marcas em franquias são fracionados e direcionados a contextos que podem abranger especificidades culturais, econômicas ou teorias correlacionadas (Felício, Duarte, Caldeirinha & Rodrigues, 2014). Além do mais, poucos estudos identificaram os efeitos da marca da franquia sobre o seu desempenho (Nyadzayo, Matanda & Ewing, 2015). Mesmo assim, existem esforços de pesquisa estão direcionados a entender o valor de marca das franquias, sendo este um dos tópicos mais recorrentes na área (Felício et al., 2014). Estudar marca em franquias é, portanto, algo que ainda tem potencial e pode revelar novos achados para a área.

O trabalho de Ghantous e Christodoulides (2020) organizou a literatura sobre marcas em franquias apontando haver três grandes grupos de pesquisas nessa área em relação a como o franqueado se beneficia da marca da rede: **marca como recurso** – cujos benefícios são alavancar o *brand equity* do consumidor, ter economias na construção de marca e propaganda, ter maior facilidade para repassar o negócio, alavancar a marca do franqueador; **marca como conhecimento** – benefícios de uma escolha heurística da franquia (reduzindo a percepção de risco e custo), sinalização de qualidade da rede, benefícios funcionais de produtos inovadores e de bom desempenho, benefícios simbólicos da marca e melhor experiência de marca; **marca como relacionamento** – benefícios relacionados aos sentimentos de segurança e confiança do franqueado, auto-extensão de identidade pelo franqueado, fortalecimento da relação com o franqueador, desenvolvimento de comunidade da marca. De toda essa revisão realizada pelos autores, reforça-se que a reputação de marca não está sendo devidamente coberta pelos estudos da área de Marketing em franquias.

Diante disso, seria de grande valia trazer a ideia de reputação de marca para essa discussão. Primeiramente porque poucos estudos abordaram a questão da reputação e marca em franquias, seja no Brasil ou nas publicações internacionais¹. O que se sabe sobre o assunto em publicações de impacto até o momento é que a reputação de marca é algo valorizado pelo franqueador por ser resultado da padronização dos serviços e produtos em toda a rede (Kidwell, Nygaard & Silkoset, 2007). No entanto, isso seria prejudicado por comportamentos oportunistas (*free riding*) que o franqueado pode ter. Esse comportamento que considerado uma

¹ Esse resultado foi confirmado pela Revisão Sistemática da Literatura realizada no capítulo anterior dessa tese.

das desvantagens da franquia (Gillis, Combs & Yin, 2020). Por exemplo, franqueados podem buscar benefícios imediatos por meio do corte de custos que relacionados ao atendimento dos padrões pré-estabelecidos pelo franqueado, trazendo a necessidade de maior monitoramento (Lal, 1990; Mellewigt, Ehrmann & Decker, 2011) e prejuízos para a reputação da marca da rede (Kidwell, Nygaard & Silkoset, 2007).

Considerando que a reputação da marca em franquia pode trazer vantagem competitiva porque é um recurso estratégico acumulativo que inibe a paridade de construção de novos concorrentes (Wu, 2015), torna-se relevante para a prática gerencial entender causas e efeitos dessa reputação da marca em franquias.

Adicionalmente, os estudos de franquia se beneficiam de descobertas nesse sentido porque colocam a importância da marca como fator relevante para se entender quais impactos que ela pode ter em outros fatores da franquia (relacionamento interno e desempenho). Por sua vez, a área de Marketing pode se beneficiar aprimorando seus conhecimentos de reputação de marca em franquias, num ambiente específico em que a marca exerce influência não somente nas escolhas e no comportamento dos consumidores finais, mas também em modelos de negócios voltados aos franqueados como possíveis clientes.

Além do mais, marcas em franquias não tem um comportamento semelhante se compararmos mercados desenvolvidos e emergentes (Fadairo, Kaswengi, Lanchimba & Bitti, 2020). Isso faz com que seja necessário entender os efeitos de reputação de marca não apenas pelo que ainda não foi feito no ambiente de franquias, mas também pelas especificidades que podem existir em mercados emergentes, como o Brasil.

Diante disso, o objetivo dessa pesquisa é **entender os mecanismos de como a reputação de marca de uma rede de franquias pode levar a um melhor desempenho e / ou a um relacionamento mais bem percebido pelo franqueado**. Espera-se que ele possa servir para melhor entender os efeitos de marca em franquias, mais especificamente, sob a ótica da reputação de marca das redes de franquia.

Para isso, esse capítulo está dividido nas seguintes seções: definições das variáveis operacionais a serem utilizadas no estudo; elaboração de nove hipóteses para construção de um amplo modelo para melhor compreender o papel da reputação de marca na franquia e seus efeitos no relacionamento franqueador-franqueado e no desempenho da rede; apresentação dos métodos e do protocolo de pesquisa (coleta, amostragem e análise de dados); apresentação dos resultados e das discussões deles, a partir do resultado obtido em cada uma das nove hipóteses levantadas; discussão final das contribuições desse estudo e conclusões finais.

O sistema de franquias

O sistema de franquias trata de um arranjo institucional na economia entre uma empresa-mãe (franqueador) e saída de produtos ou serviços (franqueado). Seu intuito é vender produtos e serviços (Tracey & Jarvis, 2007), sendo ambas entidades jurídicas – franqueado e franqueador – separadas (Fladmoe-Lindquist & Jacques, 1995, Norton, 1998, Parmigiani & Rivera-Santos 2011).

Desta forma o franqueado comercializa seus produtos ou serviços em determinado local ou plataforma, e normalmente paga ao franqueador valores relativos ao direito de uso da marca, de comercialização, também o *royalties*, como uma porcentagem da venda e muitas vezes o franqueado pode pagar por um capital específico, de fornecedores do franqueador (Norton, 1998).

Cabe assim ao franqueador oferecer a assistência necessária para a gestão do franqueado, como por exemplo, manual de operações, os procedimentos de uso da marca, desenhos e modelos, padrão de design do layout da loja, que devem ser entregues exatamente como direcionado pelo franqueador (Fladmoe-Lindquist & Jacques, 1995). Enquanto o franqueador contribui com seus processos, força da sua marca e suporte (Melo, Carneiro da Cunha & Borini, 2018) a partir do pagamento de taxas e *royalties* (Grace & Weaven, 2011). Por sua vez, o franqueado contribui com seus conhecimentos do mercado local e fundos que permitem ao franqueador possibilidades de expansão porque ele consegue oferecer recursos financeiros, informacionais e de pessoas que o franqueador não tem para um crescimento acelerado (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011).

A franquia pode ser definida pela existência simultânea de três recursos, importantes: a distribuição geográfica das unidades, produto e replicação das propriedades conjuntas pelo franqueado e franqueador (Kidwell, Nygaard & Silkoset, 2007). Se não forem bem administrados, podem ser prejudicados pela falta de domínio do comportamento oportunista do franqueado em busca da maximização do seu lucro, em detrimento dos processos globais exigidos pela franquia.

A maior parte do triunfo das franquias estão relacionadas ao valor da marca, pois são capazes de gerar diferenciação e conseqüente ganho, estas ações são reflexos de geração de valor tanto no mercado B2B como B2C, porem o gerenciamento da marca pelos franqueados não é um desafio simples, pois envolvem ações integradas e bem coordenadas dos processos internos do franqueado (Nyadzayo, Matanda & Ewing, 2016).

O uso da franquia como estratégia de prática de gestão de negócios, pode reduzir os conflitos por meio da difusão de operações que facilitam os processos por serem, normalmente já praticados pelo franqueador (Kidwell, Nygaard & Silkoset, 2007), por outro lado quando o franqueador torna-se mais disposto a recusar estes processos acordados, isso pode ter reflexo na qualidade oferecida e, conseqüentemente, na percepção do cliente. É de se esperar que o franqueador confie no franqueado em relações as ações éticas de cidadania, e desta forma projetem na marca da franquia estas práticas, aumentando assim o desempenho por meio da percepção do consumidor em relação a estas ações (Parkerm Nathan & Zacher, 2019).

Em relação à concorrência, ela pode ser baseada não somente na força da marca, mas também nos procedimentos oferecidos ao cliente, conhecido como “*business format franchising*” (Contractor & Kundu, 1998) de forma que quando um cliente passa pela experiência do uso do serviço, ou da compra do produto, ele tem uma expectativa que envolve todo o sistema, por isso a importância do monitoramento constante do franqueador.

A aplicação da teoria no sistema de franquias envolve medições e processos que são esperados para produzir determinados resultados (Kashyap Antia & Frazier, 2012). Todavia, quando existe dificuldade em realizar o monitoramento existe a possibilidade do parasitismo. Ele ocorre quando o franqueado age oportunamente, reduzindo seus esforços quando entende que seus rendimentos não são vinculados às suas decisões, mas sim aos ganhos por meio da força da marca e empenho do franqueador (Kidwell, Nygaard & Silkoset, 2007).

1.2 Definições Operacionais

As definições operacionais dos construtos utilizados no presente estudo são:

1.2.1 Reputação de marca para franqueados

A reputação de marca de franquias do ponto de vista do franqueador pode ser entendida por quatro aspectos: transparência; solidez; suporte ao franqueado; e poder de marca.

Estudos mostram que quando existe a **percepção de confiança e honestidade do franqueado sobre as ações realizadas pelo franqueador**, isso estimula a reputação da marca da franquia pelo franqueado (Davis & Mentzer, 2008).

A **solidez** de uma franquia também está ligada a ideia de reputação da marca. Quando o produto e a inovação propostas pelo franqueador são consistentes ao longo do tempo, sem problemas de entregas insatisfatórias, a reputação de marca é fortalecida (Ghantous & Christodoulides, 2020; Rao, Lu & Ruekert, 1999). Isto é, comportamentos oportunistas de franqueados que buscam economias de custos imediatas podem prejudicar a reputação da marca, principalmente se for considerado que franquias não conseguem controlar por completo elementos de produtos, qualidade e promoção realizados por seus franqueados (Michael, 2000).

O suporte que o franqueado recebe também influencia na forma pela qual ele percebe a reputação da marca da rede de franquia. O franqueador tem interesse em evitar comportamentos oportunistas e busca proteger os valores e padrões da marca (Combs et al., 2004) e, por isso, ele oferece suporte a esse franqueado. Esse suporte ao franqueado faz com que ele entenda que haja uma marca forte e com reputação (Melo, Carneiro da Cunha & Telles, 2019²).

Portanto, não se pode menosprezar o **poder da marca** como sendo algo relevante para a construção da reputação da marca da franquia. A reputação está ligada em **como a marca é vista pelas pessoas** (Bang, Odio & Reio, 2014; Combs & Ketchen Jr., 1999). Para que haja reputação de marca, é importante que a marca seja vista como algo forte.

1.2.2 Percepção de relacionamento pelo franqueado

A partir do modelo de Dant, Li e Wortzel (1995), existem três formas de se entender a percepção da qualidade do relacionamento do franqueado em relação ao franqueador: (a) contratual: a relação prevista no contrato de franquia é percebida como justa; (b) relacional: em oposição à racionalidade do pensamento contratual, a percepção de satisfação do relacionamento está sustentada por experiências prévias, hábitos e outras internalizações de atividades realizadas pelo franqueador; (c) comportamental: foco nas interações e processos entre as partes da franquia e seus impactos na satisfação do franqueado. O presente estudo se foca na abordagem comportamental de percepção de qualidade do relacionamento do franqueado.

Essa percepção de qualidade do relacionamento que o franqueado tem sobre sua relação com o franqueador está relacionada com o seu comportamento de expectativa sobre aquilo que ele espera receber do franqueado (Lewin, Harmon & Griffiths, 2008). É comum que os estudos

² Essa referência é dos anais de um congresso científico porque esse estudo ainda não foi publicado em um periódico como publicação definitiva.

verifiquem a percepção de qualidade do franqueado por meio do seu relacionamento com o franqueador (Souza & Carneiro da Cunha, 2020³). Tanto que o franqueador busca maximizar a satisfação do seu franqueado enquanto minimiza a sua percepção de conflito para manter um relacionamento sustentável com seus franqueados (Grave, Weaven, Frazer & Giddings, 2013).

O problema é que, por vezes, o franqueado não realiza uma avaliação adequada do franqueador e se frustra com uma quebra de expectativas, gerando assim conflitos de agência (Weaven, Frazer & Giddings, 2010). Essa disputa se acentua mais ainda quando o perfil do franqueado é daquele que atua como operador da unidade e não somente como investidor (Raha & Hajdini, 2020), afinal, o conflito emerge, em sua maioria, da operação rotineira da unidade.

Diante disso, quanto menos conflituosa for a relação entre ambos – menor conflito de agência – melhor é essa percepção por parte do franqueado (Souza & Carneiro da Cunha, 2020). Isso porque as restrições do franqueador influenciam na percepção de satisfação do trabalho do franqueado (Morrison, 1996). Assim, dimensões relacionadas ao quanto eles concordam entre si, o quanto eles têm consciência do negócio um do outro e a estabilidade emocional gerada a partir da ausência de conflitos entre eles têm efeitos positivos sobre a qualidade desse relacionamento (Dant, Weaven & Baker, 2013). Além do mais, grande senso de oportunismo do franqueado pode ser sinal de baixa coesão entre os próprios franqueados (El Akremi, Mignonac & Perrigot, 2011), o que também gera um ambiente de menor troca e menos sentimento de comunidade, o que pode interferir na satisfação do franqueado.

Isso pode ocorrer quando existe a percepção de justiça do franqueado sobre a informação e o tratamento que ele recebe do franqueador (Lee & Lee, 2020). Inclusive, uma boa comunicação entre franqueado e franqueador ajuda a estabelecer valores compartilhados, esses que estimulam a construção de confiança e comprometimento entre eles (Watson & Johnson, 2010). Por sua vez, a gratidão pode ser também uma variável que influencia na confiança, comprometimento e satisfação com o relacionamento (Weaven, Baker & Dant, 2017), seja confiança na competência ou na integridade do franqueador (Davies, Lassar, Manolis, Prince & Winsor, 2011).

Essa confiança adquirida, por sua vez, está relacionada com a satisfação do franqueado (Chiou & Droge, 2015). A satisfação do franqueado com o franqueador (seja no aspecto relacional ou econômico) está relacionada à confiança e ao comprometimento que ele tem com o franqueador (Jang & Park, 2019). O problema é que estudos já realizados no Brasil

³ Essa referência é dos anais de um congresso científico porque esse estudo ainda não foi publicado em um periódico como publicação definitiva.

identificaram que, comumente, o franqueado não confia no franqueador (Lavieri, Corrêa & Carneiro da Cunha, 2015), o que gera insatisfação deles.

Por fim, há estudos que entendem que esse relacionamento pode ser deteriorado conforme o tempo avança, uma vez que o franqueado poderia se frustrar mediante suas expectativas prévias no momento de sua entrada na rede de franquias (Melo, Carneiro da Cunha & Borini, 2018; Varotto & Parente, 2016). Complementarmente, em redes de franquias mais maduras e com histórico de superação de problemas e desenvolvimento de capital social entre seus participantes pode desenvolver uma relação de colaboração entre franqueado e franqueador (Nakao & Carneiro da Cunha, 2020⁴).

1.2.3 Faturamento do franqueado

Constantemente, o desempenho de franquias é uma variável utilizadas nos estudos, podem ele ser financeiro ou não financeiro (Lavieri, Corrêa, Carneiro da Cunha, 2015; Lee, Kim, Seo & Hight, 2015). Quando observado o aspecto financeiro, o nível considerado pode ser tanto da rede de franquias como um todo (e.g.), quanto do franqueado quando a unidade de análise passa a ser o próprio franqueado (e.g. Nakao & Carneiro da Cunha, 2020; Ortega, Melo, Boaventura & Mascena, 2016).

Esses dados financeiros podem remeter a diversos indicadores, tais como o lucro operacional (Nakao & Carneiro da Cunha, 2020), MVA – *market value added*, ROE – *economic value added*, ROE – *return on equity*, retorno para os stakeholders (Aliouche & Schlenrich, 2009), ROA – *return on asset*, crescimento de vendas, *market-to-book value* (Madanoglu, Lee & Catrogiovanni, 2011), faturamento, dentre outros. Esse estudo se foca, especificamente, na mensuração de desempenho financeiro por meio do faturamento. A escolha desse indicador se deu porque é uma forma possível de capturar o desempenho específico do franqueado, além de serem dados abertos e livremente disponíveis para consulta.

Falando especificamente do faturamento, apesar dele variar de acordo com o setor no qual a franquias está inserida, franqueados usam o faturamento para acompanhar o desempenho de suas metas, fazendo os ajustes quando necessário, ou seja, se mede o faturamento presente para estabelecer o faturamento futuro (Kaplan, 2001).

⁴ Essa referência é dos anais de um congresso científico porque esse estudo ainda não foi publicado em um periódico como publicação definitiva.

1.2.4 Conhecimento do negócio

É sabido que a tempo de funcionamento de uma franquia tem efeitos diretos na forma como o franqueado percebe seu negócio. Blut, Backhaus, Heussler, Woisetschläger, Evanschitzky e Ahlert (2011) demonstraram que existe ao longo do tempo um efeito em “U” no relacionamento entre franqueado e franqueador, no qual há inicialmente efeitos como o *honeymoon* (lua de mel), com um bom relacionamento entre eles – foco na visão de Recursos (Castrogiovanni, Combs & Justis, 2006); depois disso tende a emergir conflitos entre o franqueado e o franqueador em fases de rotina e conflito – foco na visão da Teoria de Agência (Castrogiovanni, Combs & Justis, 2006); por fim, há uma estabilização dos negócios e o relacionamento volta a melhorar entre franqueado e franqueador – foco na Teoria de Stewardship (Nakao; Carneiro da Cunha, 2020). Diversos estudos já confirmaram a existência desses efeitos do tempo no relacionamento entre franqueado e franqueador (Chiou & Droge, 2015; Melo, Carneiro da Cunha & Borini, 2018; Nakao & Carneiro da Cunha, 2020; Varotto & Parente, 2016).

Diante disso, torna-se evidente que o tempo tem efeito relevante para se entender o relacionamento existente na rede de franquia. Quanto mais tempo de experiência, mais parece que os conflitos se estabilizam (Blut et al., 2011). Dessa forma, o que pode estar por trás desse efeito de tempo é o conhecimento (técnico ou emocional) acumulados pela rede de franquia.

Considerando que quando há experiência de mercado dos gestores das redes de franquias, melhores são suas capacidades de gerar desempenho (Combs, Michael & Castrogiovanni, 2006), o tempo de experiência profissional de uma rede de franquias parece estar associado à sua capacidade de se ter experiência acumulada. A variável tempo em uma franquia envolve também considerar a experiência adquirida ao longo do tempo, seja pelo franqueador, franqueado ou mesmo do relacionamento entre eles (Cochet, Dormann & Ehrmann, 2008). Por isso, o tempo pode ser uma *proxy* viável para conhecimento e experiência

Assim sendo, por trás do tempo de franquia estão embutidos benefícios relacionados aos recursos que não somente o conhecimento e a experiência acumulada, mas também outros elementos como expansão territorial da rede (Sorenson & Sørensen, 2001). É uma vantagem de pulverização das vendas e ampliação de distribuição de produtos. Serve como exemplo de que recursos podem existir em decorrência do conhecimento acumulado, mensurado pelo tempo que a empresa franqueadora tem no mercado.

Vale ainda lembrar que não é incomum franqueados usarem o conhecimento local para modificar seus produtos adaptando assim às necessidades e cultura local e com isso aumentar a competitividade da marca levando ao maior desempenho da franquia (Nair et al., 2018, Iddy & Alon, 2019). Todavia, esta adaptação deve ser feita com a autorização do franqueador. Do contrário, o que seria conhecimento local de negócio pode se tornar um conflito de agência.

1.2.5 Conhecimento da franquia

O conhecimento é um item importante para a estratégia de franquia porque envolve a concessão de um formato de negócio pelo franqueador para o franqueado por meio de contrato que contém a transferência de conhecimento que deve ser inimitável para garantir vantagem competitiva aos franqueados (Argote & Ingram, 2000). O franqueador costuma ser um especialista no negócio que já validou e testou produtos, serviços, modelos de negócios e que trabalha com inovações e construção de marca. Com isso, ele tem conhecimento acumulado que o torna atrativo para o franqueado.

Espera-se que com isso, haja experiência sobre franquias desenvolvido que possa levar à rede a um desempenho superior (Combs, Michael & Castrogiovanni, 2006). O que se explica porque conforme sua experiência com franquias, sua estratégia de negócio é impactada (Hossain & Wang, 2008). Quanto mais tempo lidando com franquias, melhor o franqueador lida com os desafios da gestão de uma rede de franquias e melhor ele entende sobre o relacionamento com franqueados. Além do mais, o próprio processo constante e interativo entre franqueador-franqueado cria a possibilidade de se propor um amplo conjunto de soluções estratégicas a partir de conhecimento colaborativo gerado (Bradach, 1997).

Assim, da mesma forma que o conhecimento sobre negócios pode ter como *proxy* o tempo, espera-se que a experiência e o conhecimento sobre franquias podem também ser mensurados pelo tempo que a rede já atua no modelo de franquias.

1.2.6 Tamanho da rede

O tamanho de uma franquia pode ser uma forma de entender a estrutura e os recursos que a rede detém. Uma operação maior, tende a ter condições de estabelecer melhores condições de investimentos (tendem a captar mais recursos), além de ganhos com economias de escala,

economias de escopo e melhores negociações com fornecedores e distribuidores. Esses elementos sugerem que a rede de franquia pode ter mais eficiência em decorrência dos ganhos obtidos por meio de seus recursos maiores (Panda, Paswan & Mishra, 2019).

Além do mais, uma rede mais pulverizada e com mais unidades operando tendem a servir melhor o público, contando com uma rede de distribuição de seus produtos ou serviços mais ampliada. Isso impulsiona a quantidade total de vendas de seus produtos ou serviços. Por isso, a quantidade de unidades de uma rede de franquia pode significar maior poder de competição.

1.2.7 Ownership

A estrutura de governança de uma rede de franquia é caracterizada por uma mistura de pontos de unidades próprias e franqueados (Glaser, Jirasek & Windsperger 2020). Se a externalidades positivas geradas por associação com o nome comercial do sistema não pode ser internalizado por outros meios, como taxas iniciais ou *royalties*, o franqueador pode querer recorrer a propriedade da franquia para obter maior lucratividade (Thomas, O'Hara & Musgrave, 1990). Isto é, ele pode buscar ter lojas dentro da rede como fonte alternativa de faturamento, além daqueles obtidos por meio de taxas pagas pelos franqueados.

A extensão do número de lojas da franqueador é amplamente baseada na busca da combinação ideal de propriedade que maximiza o desempenho da franquia. Ou seja, cabe ao franqueador identificar o nível ótimo de unidades próprias dentro da rede para maximizar seu desempenho (Perdreau, Le Nadant & Cliquet, 2013), garantindo que suas atividades de gerenciamento da rede não sejam prejudicadas pelo desvio de foco no gerenciamento de unidades da rede. Cabe ao franqueador também escolher adequadamente quais unidades ele gerencia e quais ele franquia para otimizar seu resultado (Vázquez-Suárez, Mejía-Vázquez & Sánchez-Gómez, 2020). Até porque o nível de *ownership* de uma rede de franquias é uma forma do franqueador monitorar sua rede (Pénard, Raynaud & Saussier, 2003).

O nível do *ownership* pode depender de diversas variáveis, tais como: as incertezas do ambiente, de forma que o franqueador tende a preferir ter maior controle das unidades da rede em ambientes incertos (Glaser, Jirasek & Windsperger, 2020); a proximidade da unidade da matriz – de forma que o franqueador tende a obter para si as unidades mais próximas (Combs & Ketchen Jr., 2003).

1.3 Elaboração das hipóteses

O conhecimento prévio de uma organização faz com que ela tenha um histórico de desenvolvimento e construção de uma operação consolidada, base para operações eficientes (Altinay & Wang, 2006). Numa rede de franquias, internamente, ela consegue prover ao franqueado maior segurança quando tem um conceito de negócio bem estruturado (Kang, Asare, Brashear-Alejandro & Li, 2018).

Paralelamente, quando essas operações têm qualidade, a empresa consegue entregar mais valor ao cliente o que, conseqüentemente, aumenta a reputação de sua marca. Esse conhecimento pode ser adquirido pela experiência da empresa e também por meio dos relacionamentos que ela tenha externamente (Christopher & Gaudenzi 2009). Nesse caso, surgem elementos de capital social e rotinas organizacionais entre as partes como mecanismos que garantem que essa expertise construída na cadeia de valor se reflita numa entrega para o cliente que robustece a reputação da marca. Isso porque as capacidades de gestão da franquia dependem de rotinas de compartilhamento de conhecimento, padronização de rotinas operacionais e rotinas de confiança (Gillis, Combs & Yin, 2020). Espera-se que isso seja possível de ser expandido também para os relacionamentos externos da franquia com seus *stakeholders*.

A confiança pode, baseada em vários fatores, entre eles a reputação da marca, ser capaz de impactar significativamente a capacidade de criar relacionamentos fortes e com isso gerar uma rede de compartilhamento de conhecimento maior (Ariño, de la Torre & Ring, 2001). O compartilhamento do conhecimento pode criar valor que protege acordos entre firmas, minimizando os custos de transação e ajuda a aumentar vantagem competitiva (Hernandez-Maestro & Gonzalez-Benito, 2011; Wu, 2015). Ou seja, quanto mais tempo uma empresa tem, maior a probabilidade de ter construído uma estrutura de relacionamentos fortes e confiáveis, estes que serão fundamentais para alinhamento de expectativas e entregas da cadeia de valor que constroem a reputação da marca.

A partir disso, propõe-se a seguinte hipótese:

H₁ – O conhecimento sobre negócio está positivamente relacionado com a reputação da marca da rede de franquias.

É esperado que quanto maior a experiência dos gestores com franquias, maior a propensão dessa rede ter maior desempenho (Combs, Michael & Castrogiovanni, 2006). Isto é, quando mais conhecimento acumulado do franqueador, maior são suas condições de gerenciar o negócio, o que inclui, ações de marketing e marca da rede.

Assim, franquias que atuam há mais tempo tendem a ter rotinas mais bem estabelecidas, além de confiança e legitimidade perante os seus stakeholders (Vázquez, 2009). Isso permite que a rede possa ter um respaldo para construir sua reputação baseada na experiência e conhecimento que desenvolveu ao longo do tempo.

Esse conhecimento também está relacionado com a relação que o franqueador tem com seus franqueados. Quanto maior é a experiência do franqueador lidando com franqueados, ele tende a: oferecer menos apoio aos seus franqueados; aceitam assinar taxas de *royalties* e de publicidade menos em troca de contratos de franquias maiores; exigem treinamentos mais rigorosos para os funcionários dos franqueados; ter menos propensão para expandir a rede de franquias (Hossain & Wang, 2008).

Percebe-se, portanto, que quanto mais experiência o franqueador tem em lidar com redes de franquias, sua forma de lidar tende a ser diferente. Ele passa a ter conhecimentos sobre franquias que lhe permitem agir de forma mais eficiente em relação aos problemas e rotinas da franquia. O conhecimento gerado com o tempo melhora a eficiência e, conseqüentemente, a promoção de produtos e serviços (Combs & Ketchen Jr., 1999, Barthélemy, 2008).

Diante disso, espera-se que o conhecimento sobre franquias da rede possa estar associado à sua reputação de marca, representando o tempo e os recursos acumulados para trabalhar com uma a marca da rede e construir sua reputação.

H₂ - O conhecimento sobre franquia está positivamente relacionado a reputação da marca da rede de franquia.

Existe uma relação já identificada entre *ownership* de uma rede de franquias e o investimento em capital intangível – o que inclui a marca (Hsu, Kaufmann & Srinivasan, 2017). Já é conhecido que quanto maior o *ownership* de uma rede de franquias, mais valor a marca de rede tem porque há maior preponderância de unidades próprias do franqueador que defendem mais a marca da rede (Pénard, Raynaud & Saussier, 2003). Espera-se que o franqueador tenha mais cuidado com a marca que criou e desenvolveu que o franqueado e, por isso, o franqueador tenha mais apelo às atividades de marketing e a seguir os padrões de reputação da marca com

mais ênfase que um franqueado. Desta forma, um maior nível de *ownership* leva a uma maior reputação de marca.

Por um lado, o franqueador pode aproveitar sua propriedade gerencial (*ownership*) e estimular práticas de melhoria no atendimento, prospecção de clientes, uso estratégico da marca entre outras ações de suporte que auxiliem o franqueado a gerenciar melhor seu negócio (Brickley & Dark, 1987). Afinal, quando ele tem maior contato com o público, ele teria condições de obter *feedback* para incremento dos negócios. Além do mais, estudos já demonstraram que redes com maior *ownership* tendem a empregar melhor as verbas para o marketing e são mais eficientes nas ações de marketing (Michael, 2019).

Todavia, por outro lado, essas atividades tiram o franqueador do seu foco principal que é a gestão da rede de franqueados. Essa perda de foco pode fazer com que suas ações sobre a rede sejam prejudicadas. O próprio franqueado tende a ter um limite de unidades que pode operar a partir do qual ele perde eficiência do resultado para ele e para a rede (Boulay, Caemmerer, Evanschitzky & Duniach, 2020). Por isso, o acúmulo de atividades e funções parece não ser favorável ao bom desempenho tanto do franqueado quanto do franqueador.

Dessa forma, quanto menor é o seu desvio de foco do franqueador das atividades da rede, melhor tende a ser o resultado de suas atividades sobre a rede – o que inclui o cuidado com a marca. Diante disso, estipula-se a seguinte relação:

H₃ – A participação do franqueador na rede (ownership) está negativamente relacionada a reputação da marca da rede de franquias.

Ainda que a marca de uma franquias seja algo relevante dentro dos estudos das franquias, poucas pesquisas conseguiram entender os efeitos da alavancagem da marca dessas redes sobre o desempenho delas (Nyadzayo, Matanda & Ewing, 2015). Nesse sentido, a reputação da marca é um ativo que leva o franqueado a permanecer afiliado à rede (Wu, 2015). Franqueados em potencial procuram franquias com marcas bem conhecidas porque elas oferecem melhores garantias de sucesso. Franquias com cadeias de marcas renomadas e com alto valor de marca podem se tornar fontes de receita altamente lucrativas para franqueados (Calderon-Monge & Huerta-Zavala, 2014). Além do mais, franqueados tendem a se interessar por franquias com marcas reconhecidas pelo consumidor (Roh & Yoon, 2009) e que podem, por isso, gerar mais vendas.

Inclusive, estudos demonstraram que quanto maior a publicidade de uma franquias, melhor o desempenho de seus franqueados (Hsu, Zhang & Lawrence, 2020). Da mesma forma,

o *brand equity* (conhecimento de marca, imagem de marca, identidade de marca, lealdade à marca, qualidade da marca e aplicação da marca) está relacionado com o desempenho do franqueado (Felício, Duarte, Calderinha & Rodrigues, 2014). Da mesma maneira, a reputação de marca está relacionada com o desempenho do franqueador (Gillis, Combs & Yin, 2020) e do desempenho financeiro do franqueado (Wu, 2015).

Por sua vez, vale mencionar que essa relação nem sempre foi identificada nos estudos de franquias. Por exemplo, o estudo de Koh, Lee e Boo (2009) demonstrou ainda que a reputação da marca não tem relação com o desempenho contábil, no entanto, para o cálculo do desempenho contábil, considerou-se o ROA (*return on asset* – tradução para retorno sobre ativos) e não o faturamento do franqueado. Espera-se que a relação com o faturamento faça mais sentido.

Diante desse embate teórico, é preciso entender como essa relação ocorre nas franquias brasileiras. Portanto, sugere-se a seguinte hipótese:

H₄ – A reputação da marca esta positivamente relacionada ao faturamento médio do franqueado.

Redes de franquias maiores tendem a utilizarem mais as redes sociais (Kacker & Perrigot, 2016) e se utilizam de mais retóricas e contam com uma comunicação mais apurada quando se utilizam de técnicas de convencimento (Zachary, McKenny, Short, Davis & Wu, 2011). Pode-se deduzir com isso que uma grande rede tenha efeitos sobre reputação não apenas em decorrência de uma possível disponibilidade de recursos de uma rede maior, mas da sua capacidade de comunicar sua marca e reforçar sua reputação.

Para uma rede de franquia, sua expansão desta rede aumenta o conhecimento da marca (Perrigot, Basset, & Cliquet, 2011). Afinal, é esperado que redes maiores tenham marcas superiores (Kalnins & Mayer, 2004). Quanto maior a rede maior a percepção de valor agregado porque o consumidor. Ele atribui a rede um conjunto de fatores como confiança e conhecimento da marca.

Dessa maneira, espera-se que o tamanho seja uma forma de verificar o quanto uma rede de franquias conta com recursos que levem à construção de uma marca de reputação. Assim, sugere-se a seguinte hipótese:

H₅ – O tamanho da rede está positivamente relacionado a reputação da marca

As marcas podem agir associadas ao relacionamento com franqueados porque reduzem o risco percebido e aumentam a segurança na escolha da rede ofertando a percepção de confiança no franqueado (Fournier, 1998). Uma marca de franquias forte tem o poder de atrair franqueados já que ela tem mais condições de assegurá-los de seus investimentos e podem fazê-los se sentir mais seguros (Kang, Asare, Brashear-Alejandro & Li, 2018).

Adicionalmente, estudos já demonstraram que iniciativas de propagandas centralizadas pelo franqueador têm influência na satisfação do franqueado (Toledo & Proença, 2005). A marca da rede sobre produtos e serviços parece são benefícios que o franqueado obtém ao participar da rede (Bai & Tao, 2000). e, por sua vez, a reputação e marca parece estar relacionada com a vontade do franqueado em permanecer como membro da rede de franquia (Wu, 2015). Se for considerado que a vontade de permanecer como franqueado seja algo inerente à sua satisfação e, principalmente, a satisfação com o franqueador, pode ser que a reputação de marca esteja relacionada com a satisfação do relacionamento com o franqueador.

Espera-se ainda que quando há congruência entre as metas do franqueador e o franqueado, especialmente nas funções que geram *brand equity* para valorização e preservação da marca, os conflitos são menores (Spinelli & Birley, 1996; Vance, Fávero & Luppe, 2008). Portanto, se existe reputação de marca consistente com aquilo que o franqueado tem como expectativa, isso pode ter um efeito positivo no relacionamento entre franqueado e franqueador.

Assim, espera-se que a reputação da marca da rede tenha alguma relação com a satisfação que o franqueado tenha na sua relação com o franqueador.

H₆ – A reputação da marca está positivamente relacionada à percepção de relacionamento pelo franqueado.

O tamanho da rede de franquia é um elemento que parece estar relacionado ao potencial de ganhos dos franqueados e da rede. Há evidências de que quanto maior a rede, melhor é seu bom desempenho financeiro (Ortega et al., 2016). Por exemplo, quanto maior o tamanho da franquia, menor é a taxa de descontinuidade das unidades da rede (Vázquez, 2007). Isso se explica porque quanto maior é a rede, mais recursos podem ser obtidos para tornar a rede mais competitiva.

Adicionalmente, alguns elementos dão vantagem competitiva para a franquia em decorrência do tamanho da rede. Além de ter recursos para testar e simplificar melhor seus produtos, uma escala de negócios maior permite ganhos de economia de escala, contratos mais vantajosos com seus fornecedores e maior eficiência (Lucia-Palacios et al., 2014).

Por fim, quando a rede é maior, as redes de franquias têm maior legitimidade. Ou seja, são mais reconhecidas e desta forma possuem maior reputação da marca, o que, conseqüentemente, pode levar a um maior faturamento do franqueado (Shane & Foo, 1999).

Com isso, coloca-se como hipótese:

H₇ - O tamanho da rede está positivamente relacionado ao faturamento médio do franqueado.

Considerando que os franqueadores julgam que detêm tecnologia e expertise essenciais para oferecer ao franqueado (Altinay & Brooks, 2012), acredita-se que esses elementos podem ser aprimorados quando o franqueador entende a rotina do franqueado. Ele consegue entender melhor como aplicar, ajustar e desenvolver tecnologias e conhecimentos que sejam coerentes com os desafios rotineiros dos franqueados.

Assim, quanto mais o franqueador tem unidades de operação, mais ele tende a ter *feedbacks* do mercado e mais ele entende os desafios da rotina da operação. Isso faz com que ele tenha maior capacidade de empatia e compreensão dos problemas do franqueado. Dessa forma, espera-se que quanto maior seu *ownership*, melhor pode ser seu relacionamento com o franqueado. Dessa forma, elabora-se a seguinte hipótese:

H₈ - A participação do franqueador na rede (ownership) está positivamente relacionado a percepção de relacionamento pelo franqueado.

Estudos já mostraram que o risco do investimento do franqueado influencia negativamente na forma como ele percebe o relacionamento com o franqueador (Grace & Weaven, 2011). Da mesma forma, o desempenho em vendas do franqueado também é algo relacionado com a sua satisfação geral sobre seu trabalho (Chiou & Droge, 2015). Isto é, estudos vêm demonstrando que o aspecto financeiro do franqueado tem ligação com a sua percepção sobre a qualidade do relacionamento com o franqueador. Isso pode ser explicado porque um menor risco de perda ou maior faturamento podem estimular os franqueados a confiarem mais nas promessas recebidas dos franqueadores, especialmente, aquelas relacionadas às expectativas de ganho. Assim, o franqueado teria maior percepção de um bom relacionamento com o franqueador.

Além do mais, um maior faturamento médio mensal do franqueado poderia lhe gerar mais recursos. Detido de mais recursos, o franqueado consegue ter maiores condições de se

comunicar e entender melhor o franqueador. Com isso, seria possível reduzir a assimetria de informação entre eles, o que geraria maior satisfação sobre o relacionamento.

H₉ - A faturamento médio está a positivamente relacionado a percepção de relacionamento pelo franqueado.

Sendo assim, apresenta-se o seguinte modelo sintetizando as nove hipóteses elaboradas:

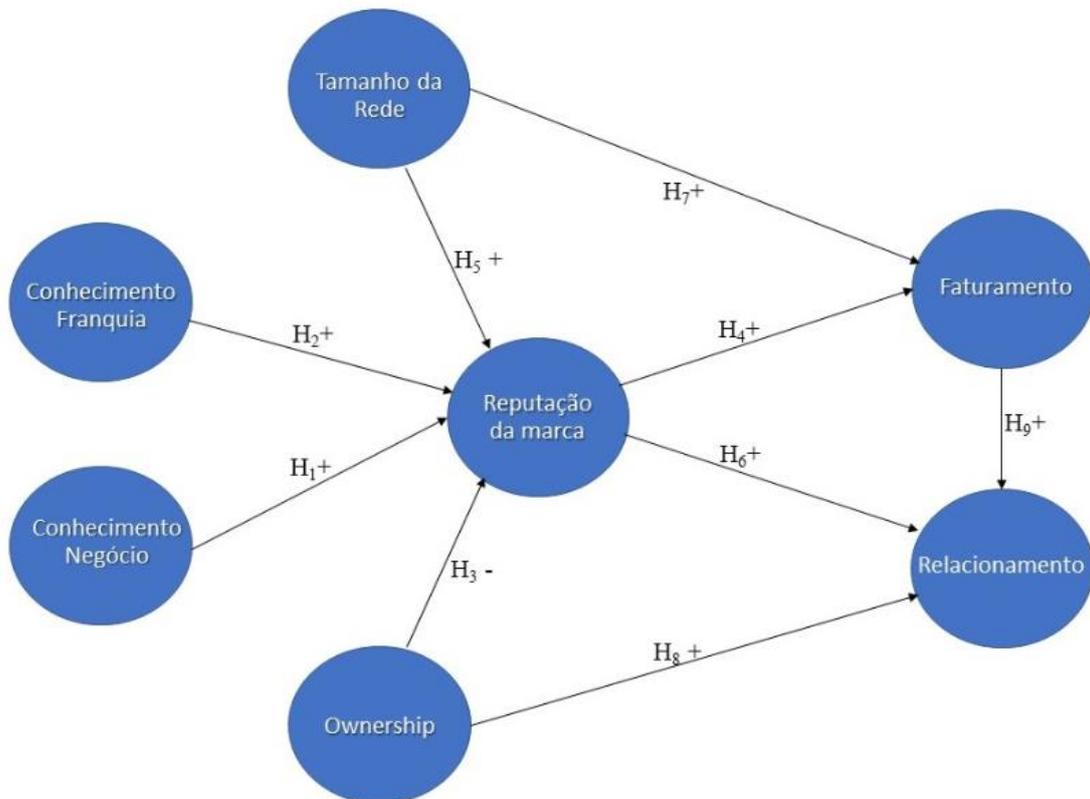


Figura 2.1. Modelo de hipóteses

Fonte: Elaborado pelo autor.

1.4 Método

Para se atingir os propósitos do estudo utilizou-se uma estratégia quantitativa, que tem como objetivo principal descrever como determinados fenômenos se conhece as qualidades e se ter controle do que se vai pesquisar (Silva, Lopes & Braga Junior, 2014). Para testar as hipóteses foi utilizada regressão linear múltipla com o objetivo de testar o poder explicativo das variáveis independentes do modelo em relação as variáveis dependentes.

1.4.1 Coleta, organização e tabulação dos dados

Este estudo foi realizado com dados secundários. Foi realizada coleta das informações sobre reputação de marca e relacionamento franqueado-franqueador por meio do anuário de franquias publicado pela Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, da Editora Globo, cujos relatórios são auditados pelo Serasa Experian. Os dados de tamanho de rede, número de lojas próprias, conhecimento do negócio (mensurada pela *proxy* quantidade de anos da empresa), conhecimento de franquia (medida pela *proxy* quantidade de anos de operação com franquia) e faturamento foram obtidos pelo anuário da Associação Brasileira de Franquia – ABF (2019). Vale dizer que para o faturamento foi considerado o faturamento médio mensal de cada franquia. Por sua vez, o valor de *ownership* foi calculado pela relação entre lojas próprias e franqueadas (dividindo número de lojas próprias em 2018 pela quantidade total de unidades existentes no mesmo ano).

Com isso os dados foram tabulados no Excel colocando cada informação em uma coluna. Como nem todas as franquias disponibilizaram o faturamento médio no anuário da ABF, foi preciso buscar em outras fontes esses dados faltantes, apelando-se para o *website* das empresas, ou *websites* especializados em franquias que tinham esses dados disponíveis: <https://maisfranquia.com>, <http://buscafranquia.com.br>, <https://www.suafranquia.com>, <https://franchisingbook.com.br/franquias>, <https://centraldofranqueado.com.br/franquias/>.

O quadro a seguir sintetiza a origem de cada uma das variáveis do estudo.

Quadro 2.1

Fonte dos dados secundários

| Variável | Fonte |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Conhecimento de franquia | ABF |
| Conhecimento de negócio | ABF |
| Tamanho da rede | ABF |
| <i>Ownership</i> | ABF |
| Reputação da marca | PEGN / Serasa |
| Faturamento | ABF - complementado por outras fontes |
| Relacionamento franqueador-franqueado | PEGN / Serasa |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando que o pesquisador não se envolveu na coleta de dados da pesquisa (Church, 2002), sabe-se que há limitações naturais sobre o uso de dados secundários que não foram elaborados para fins de pesquisas científicas e não foram confirmadas empiricamente pelo pesquisador (Carneiro da Cunha, Yokomizo & Bonacim, 2013). É preciso que o pesquisador verifique a adequação dos dados secundários (Martins, Carneiro da Cunha & Serra,

2018). Para amenizar esse problema, o pesquisador teve uma reunião de trabalho com a gerente de inteligência de mercado da própria ABF em dezembro de 2020 para tirar dúvidas sobre o processo de coleta de dados e também para mais informações sobre a constituição dos dados que estavam sendo utilizados na pesquisa.

1.4.2 Amostra

A amostra deste estudo foi realizada com n de 107 marcas diferentes de franquias seguindo a recomendação de (Hair et al 2009) para uma análise fatorial uma proporção de dez casos para cada variável. A amostra se compõe de redes de franquia que operam no Brasil e que tinham dados disponíveis para a pesquisa – seja no guia da PEGN (Pequenas Empresas Grandes Negócios) em parceria com o Serasa; ou anuário da ABF (Associação Brasileira de Franchising) editado pela editora Lamonica – no ano de 2018.

Os dados possíveis de análise por franquia foram, o setor no qual a empresa faz parte, tipo de negócio, os dados de reputação da marca, relacionamento, total de unidades (próprias e franqueadas) faturamento médio por mês, e multiplicando por doze chegamos ao faturamento anual de cada franquia.

Foram utilizados também os dados de idade da franquia e da empresa dividindo o ano de 2018 pelo ano de fundação da empresa e ano em que virou uma franquia e informações de *ownership* dividindo o número de lojas próprias pelo número total de lojas.

1.4.3 Análise dos dados

O modelo considerado foi de primeira ordem, isto é, as variáveis utilizadas não foram construtos (sejam eles reflexivos ou formativos) explicados por itens. São indicadores utilizados diretamente de forma que as *proxies* representaram os conceitos por si só.

Isso ocorreu por causa da natureza das próprias variáveis capturadas e da disponibilidade de dados sobre as redes de franquias a partir de dados secundários. Dados sobre franquias no Brasil são protegidas por regras e acordos contratuais, o que faz com que haja dificuldade para captura de dados secundários (Queiroz, Queiroz, Yanaze & Mazieri, 2018).

1.5 Resultados e Discussões

Foram 107 franquias analisadas que estão no anexo deste estudo dos setores de alimentação, cafeteria, confeitaria, decoração, cosméticos e perfumaria, cultura e lazer, saúde e bem estar, serviços de limpeza, treinamentos e cursos, e vestuário, com faturamento médio em torno de 100 mil com exceção da franquia McDonald's com 560 mil de faturamento mensal médio.

As hipóteses foram testadas utilizando a regressão linear múltipla, primeiro testando a variável dependente reputação de marca e como independentes as variáveis, tamanho de rede (TR) conhecimento sobre o negócio (CN), *ownership* (OW), e conhecimento sobre franquia (CF).

A análises foram separadas pela análise das variáveis isoladamente, tendo como resultado no modelo 1 significância $p < 0,01$, com beta não padronizado (b) 0,001 e erro padrão (standard error) um número pequeno na quarta casa decimal mas significativo ($2,72e-4$) e R^2 ajustado de 0,135, no modelo 2 foi testado conhecimento do negócio tendo como resultado ($p < 0,01$, b 0,035, SE 0,005, R^2 0,273) já o modelo 3 testou *Ownership* com resultado negativo como esperado ($p < 0,01$, b 12,96, SE 1,386, R^2 0,418) e quando testado conhecimento de franquia, modelo 4 temos ($p < 0,01$, b 0,110 SE 0,012, R^2 0,425).

Desta forma podemos concluir que separadamente todas as variáveis foram significativas nos modelos 1,2,3 e 4 e com aumento gradual do R^2 . Já o modelo 5 demonstra que as variáveis tamanho de rede, conhecimento de marca e *ownership* quando juntos no mesmo modelo, todas as variáveis são significativas a $p < 0,01$ mesmo com o R^2 perdendo um pouco de sua força. Finalmente quando juntamos todas as variáveis no modelo 6, o conhecimento de franquia faz com que sua significância caia em H_5 que além de ser marginalmente significativa ele também tem um coeficiente de regressão não padronizado muito baixo, e H_3 sendo marginalmente significativa ($*p < .10$) e muito significantes em H_1 e H_2 . O R^2 tem segundo (Ringle, Da Silva & de Souza Bido 2014) um valor de 0,36 como o mais adequado para a área de ciências sociais e do comportamento, indicando assim que o modelo 6 com todas as variáveis tem o ajuste mais adequado (0,530) entre todos os modelos apresentados.

Estimativa da Variável Reputação de Marca

| Hipóteses | Variáveis | Modelo 1 | Modelo 2 | Modelo 3 | Modelo 4 | Modelo 5 | Modelo 6 |
|------------|-----------|-----------------------|---------------------|----------|----------|-------------------------|-----------------------|
| $H_{5(+)}$ | TR | 0,001*** (2,72e-4) | | | | 9,29e-4*** (2,32e-4) | 4,08e-4* (2,33e-4) |
| $H_{1(+)}$ | CN | | 0,035*** (0,005) | | | 0,031*** (0,005) | 0,020*** (0,005) |
| $H_{3(-)}$ | OW | | | -2,96*** | | -3,77*** | -2,717* |

| | | | | | | | |
|-------------------|----------------|-------|-------|---------|----------|---------|-----------|
| | | | | (1,386) | | (0,005) | (1.01514) |
| H ₂₍₊₎ | CF | | | | 0,110*** | | 0,0722*** |
| | R ² | | | | (0,012) | | (0,014) |
| | (n) | 0,135 | 0,273 | 0,418 | 0,425 | 0,414 | 0,530 |
| | | 107 | 107 | 107 | 107 | 107 | 107 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

*p < .10.

**p < .05.

***p < .01.

Foram analisadas as variáveis dependentes, faturamento e relacionamento com as independentes, tamanho de rede, reputação da marca, *ownership*, assim, temos em H7 faturamento (VD) e Tamanho de rede (VI), ($p < 0,10$, $b = 30,5$ SE 16,04, $R^2 = 0,031$), H4 faturamento (VD) e Reputação de marca (VI) ($p < 0,05$, $b = 1687$ SE 5324, $R^2 = 0,087$) ambos sendo significativos, já em H6 Relacionamento (VD) Reputação de marca (VI) ($p < 0,01$, $b = 0,016$ SE 0,079), mas o com número na quarta casa decimal $R^2 = 4,46e-4$, rejeitando assim a hipótese, em H8 Relacionamento (VD) e *Ownership* (VI) ($p < 0,05$, $b = 2,61$ SE 1106, $R^2 = 0,50$) e finalmente em H9 Relacionamento (VD) e Faturamento (VI) a hipótese é rejeitada por não ser significante.

Estimativa das Variáveis Faturamento e Relacionamento

| Hipóteses | Variável Independente | Variável Dependente | R ² | b SE | |
|--------------------|-----------------------|---------------------|----------------|--------|-------|
| | | | | b | SE |
| H _{7 (+)} | Tamanho de rede | Faturamento | 0,031 | 30.5* | 16,4 |
| H ₄₍₊₎ | Reputação de marca | Faturamento | 0,087 | 1687** | 5324 |
| H ₆₍₋₎ | Reputação de marca | Relacionamento | 4,46e-4 | 0,016* | 0,078 |
| H ₈₍₊₎ | <i>Ownership</i> | Relacionamento | 0,050 | 2,61** | 1,106 |
| H ₉₍₊₎ | Faturamento | Relacionamento | 0,049 | n.s | 6782 |
| | (n) 107 | | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

*p < .10.

**p < .05.

***p < .01.

A partir dos resultados da figura, cada uma das hipóteses elaboradas é discutida uma a uma. A Hipótese 1 é suportada na relação entre o conhecimento do negócio e reputação da marca uma vez que com o tempo a rede acumula experiência em relação a suas operações. Ela passa a ser mais eficiente e a relação com os stakeholders tem melhor relacionamento pela confiança e legitimidade adquirida (Vázquez, 2009), o que ajuda na construção da reputação de

marca. Além do mais, com uma marca já reconhecida pelo tempo é possível além de ter melhores relacionamentos, ter a menor percepção de risco pelo consumidor. Isso é resultado das rotinas de execução que se aprimoram com o tempo e tornam as redes mais eficientes (Gillis, Combs & Yin, 2020), o que inclui as atividades de Marketing. A experiência acumulada parece ajudar, portanto, a rede de franquia a construir rotinas e relacionamentos capazes de sustentar a reputação da marca.

Na mesma linha da H₁, a Hipótese 2 também confirma que o acúmulo de experiência e conhecimento sobre franquias também está relacionada com a construção de reputação de marca. Corrobora-se que quanto maior a experiência dos gestores com franquia, maior o seu desempenho (Combs, Michael & Castrogiovanni, 2006), o que inclui, o desempenho em marketing e reputação de marca. O conhecimento acumulado melhora a eficiência e, conseqüentemente, a promoção de produtos e serviços da franquia (Combs & Ketchen Jr., 1999, Barthélemy, 2008), o que reflete também na construção da reputação de marca.

A Hipótese 3 se confirmou mostrando que existe uma relação negativa entre *ownership* e reputação de marca. Isso se justifica porque o próprio franqueado parece ter um limite de unidades no qual ele opera para atingir um ponto ótimo, que lhe rende eficiência do resultado (Boulay, Caemmerer, Evanschitzky & Duniach, 2020) e quanto menor o *ownership*, maior é a reputação da marca. Rejeita-se assim a ideia de que franquias com maior nível de *ownership* tendem a empregar melhor os esforços nas ações de marketing (Michael, 2019) e construção de reputação de marca porque têm mais unidades própria trabalhando com mais afinco e dedicação para proteção e desenvolvimento da marca (Pénard, Raynaud & Saussier, 2003).

Parece que num contexto emergente como o do Brasil, onde há restrições de recursos, a Teoria de Restrição de Recursos (na qual as redes têm menor *ownership*), são mais presentes (Castrogiovanni, Combs & Justis, 2006). Dada essa restrição de recursos para trabalhar a marca e sua reputação, parece que isso é transferido para os franqueados. Isto é, prefere-se que a própria rede de franqueados desenvolva sua reputação, enquanto o franqueador se fique em atividades de gestão da rede como um todo. Ou ainda, pode-se dizer que quanto menor a participação do franqueador em operar unidades, mais foco e recursos lhe sobra para se focar na construção da reputação de marca.

Em relação à Hipótese 4, confirma-se que uma maior reputação da marca em franquias está associada com maior faturamento médio dos franqueados. Esse resultado corrobora estudos prévios que identificaram existir efeitos da marca no desempenho do franqueado (Calderon-Monge & Huerta-Zavala 2014; Felício, Duarte, Calderinha & Rodrigues, 2014). Essa hipótese avança na construção teórica quando mostra que, especificamente, a reputação da marca

também tem efeito sobre o faturamento monetário médio do franqueado, robustecendo o que se sabe entre a relação de marcas e desempenho em franquias.

A Hipótese 5 foi confirmada, suportando a ideia de que quanto maior o tamanho da rede mais conhecida ela é pelos consumidores, gerando valor e reputação da marca. Além do mais, redes de franquias maiores têm mais recursos – especialmente intelectuais (Perrigot, Basset, & Cliquet, 2011) e se comunicam melhor (Kacker & Perrigot, 2016; Zachary, McKenny, Short, Davis & Wu, 2011), o que faz com que haja maiores condições para construção de reputação da marca. Corroborar-se que redes maiores tenham marcas superiores (Kalnins & Mayer, 2004) e esse estudo avança apontando que isso vale também para a reputação da marca.

Por sua vez, a Hipótese 6 foi rejeitada, não havendo confirmação entre uma relação positiva entre a reputação da marca e a percepção de relacionamento do consumidor. Isso possivelmente se explica porque a expectativa de relacionamento por parte do franqueado está mais relacionado com outros fatores que não a busca por uma grande marca de reputação.

Uma marca pode, provavelmente, servir de atratividade para novos franqueados por trazer-lhes segurança ou no término do contrato de franquia, para facilitar a transferência de negócio a um novo empreendedor (Kang et al., 2018). Para a condução rotineira de uma franquia, a satisfação do franqueado está mais ligada a elementos que fogem do foco desse trabalho (reputação de marca de franquias). Provavelmente, a satisfação do relacionamento por parte do franqueado ocorre mediante a expectativa (Weaven, Frazer & Giddings, 2010) de suporte recebido, o que inclui auxílio jurídico, de gestão, planejamento estratégico, instalação da unidade, dentre outros (Doherty, 2007; Melo, Borini & Carneiro da Cunha, 2014; Santiago et al., 2020). Essa ajuda recebida pode ser algo que torna o franqueado não somente com a percepção de bom relacionamento, mas também grato ao franqueador (Weaven, Baker & Dant, 2017) e com a percepção de que o franqueador é justo (Lee & Lee, 2020).

Na Hipótese 7 a relação direta se confirmou. O tamanho da rede de franquia está relacionado com o faturamento dos franqueados. A explicação para isso parece que a percepção do consumidor pode estar atrelado a escolha da franquia, aumentando assim seu faturamento, além do franqueado poder ter uma noção de rede maior por ter muitas lojas e poder elaborar estratégias com mais dados.

A Hipótese 8 foi aceita, de forma que o nível de *ownership* estava associado com a satisfação do franqueado. A justificativa para essa relação significativa se baseia no argumento de que quanto mais o franqueador tem unidades operacionais, mais ele tende a ter *feedbacks* do mercado e mais ele entende os desafios da rotina da operação, o que faz com que ele possa ter mais empatia e entendimento dos dilemas do franqueados.

Finalmente, a Hipótese 9 foi rejeitada. O aumento do faturamento não está relacionado com uma melhor percepção de relacionamento por parte dos franqueados. Ainda que pareceria intuitivo que o desempenho de vendas de um franqueado seja algo que o satisfaça (Chiou & Droge, 2015), esse resultado não se repetiu no presente estudo. Provavelmente, isso se explica porque o empreendedor franqueado entende que o resultado financeiro de sua loja tenha mais causa em seus esforços locais de vendas e não de algo que venha pronto do franqueador. Isso faz com que as expectativas de faturamento estejam ligadas, em grande parte, não ao franqueador, mas a seu próprio esforço.

Esse comportamento é algo comum, por exemplo, em microfranquias (Melo, Borini & Carneiro da Cunha, 2014; Melo, Carneiro da Cunha & Borini, 2018). Ou ainda, a explicação pode estar na grande aglomeração espacial das franquias no Brasil (Bitti, Fadairo, Lanchimba & Silva, 2019), o que faz com que o franqueado tenha comumente que competir com outro franqueado da mesma rede (canibalismo), sendo os ganhos de faturamento acabam sendo fruto de seu atendimento ou esforço, mas não da marca. Assim, mediante essas características, pode não haver expectativa do franqueado de que o faturamento seja algo que venha de forma significativa, do franqueador. Sem essa expectativa, não há como relacionar a satisfação do franqueado em relação ao franqueador com o seu faturamento.

O quadro a seguir sintetiza os resultados das nove hipóteses propostas e discutidas.

Quadro 2.5

Resultados das hipóteses

| # | Hipótese | Resultado |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| H ₁ | O conhecimento sobre negócio está positivamente relacionado a reputação da marca da rede de franquia | Suportada |
| H ₂ | O conhecimento sobre franquia está positivamente relacionado a reputação da marca da rede de franquia | Suportada |
| H ₃ | A participação do franqueador na rede (<i>ownership</i>) está negativamente relacionada a reputação da marca da rede de franquia | Suportada |
| H ₄ | A reputação da marca esta positivamente relacionada ao faturamento médio do franqueado | Suportada |
| H ₅ | O tamanho da rede está positivamente relacionado com a reputação da marca | Suportada |
| H ₆ | A reputação da marca esta positivamente relacionada a percepção de relacionamento pelo franqueado | Rejeitada |
| H ₇ | O tamanho da rede está positivamente relacionado ao faturamento médio do franqueado | Suportada |
| H ₈ | A participação do franqueador na rede (<i>ownership</i>) está positivamente relacionado a percepção de relacionamento pelo franqueado | Suportada |
| H ₉ | A faturamento médio está positivamente relacionado a percepção de relacionamento pelo franqueado | Rejeitada |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Focando-se nas discussões sobre reputação e marca, o presente estudo mostra que ela pode estar relacionada com o faturamento de um franqueado, no entanto, não há essa relação com sua satisfação com o relacionamento que tem com o franqueador. Esse achado mostra que a percepção de um bom relacionamento entre franqueado e franqueador não está no oferecimento de uma marca forte e com reputação, mas provavelmente em decorrência do suporte operacional que o franqueador oferece. Isto é, parece que a percepção de um bom relacionamento por parte do franqueado depende de elementos de suporte como treinamento, apoio jurídico e financeiro, consultoria de campo, disponibilização de manuais, apoio na prospecção e instalação da unidade (Santiago, Lanfranchi, Melo, Carneiro da Cunha & Telles, 2020), visitas de suporte, revisão do merchandising realizado e ajuda na elaboração de planos e seus respectivos monitoramentos (Doherty, 2007).

Estudos já identificaram existir insatisfação por parte dos franqueados por não receber apoio dos franqueadores (Melo, Borini & Carneiro da Cunha, 2014). Isso mostra que a satisfação do franqueado pode então estar relacionada com aspectos que não estão presentes no modelo proposto neste estudo, mas sim com elementos externos como o apoio do franqueador.

1.6 Contribuições e Conclusões

Este estudo teve como objetivo investigar a reputação da marca e seus efeitos na percepção do franqueado e no desempenho a rede tomando como base os dados de 107 franquias de vários setores e distribuído por todo país.

Como **contribuição teórica**, este trabalho reforça que uma rede de franquias com **reputação de marca reconhecida está relacionada com as redes capazes de oferecer maior faturamento para suas unidades**. Confirma-se a importância da marca da rede para que se possa ter maior poder de desempenho financeiro dos franqueados.

Teoricamente ainda, uma contribuição do presente estudo está não apenas nas hipóteses confirmadas, mas também naquelas que foram rejeitadas. Essas últimas (H_6 , H_7 e H_9) mostraram que **o relacionamento entre franqueado e franqueador não é resultado da reputação da marca e o poder de desempenho da rede de franquia**, como era de se esperar. Isto é, conclui-se que aquilo que fortalece o relacionamento entre franqueador e franqueado não vem de reputação ou magnitude da rede, mas, provavelmente, de como o franqueador lida com esse franqueado e lhe oferece suporte e que o tamanho da rede não é garantia de faturamento uma vez que a reputação da marca é um caminho mais significativo para gerar resultados.

Dessa maneira, como **contribuição gerencial** em relação ao **relacionamento franqueador-franqueado**, caso um franqueador queira estimular esse relacionamento, ele não deve oferecer e / ou fortalecer elementos de magnitude da rede (poder de faturamento ou reputação de marca). Ele deve buscar mecanismos de apoio e suporte, o que ele consegue incrementar à medida que entende melhor o mercado e os desafios do negócio, ou seja, por meio da presença de mais unidades próprias capazes de fazê-lo entender as necessidades de suporte de seu negócio.

Outra **implicação gerencial** é para o franqueador é que se ele pretende fortalecer o poder de sua rede por meio do incremento do faturamento médio de suas unidades, ele precisa de uma **marca de reputação**. Essa reputação que, por sua vez, se constrói com conhecimento, seja ele da franquia, do setor / negócio e do próprio mercado.

Como desdobramento deste estudo, sugere-se aprofundar as relações de reputação da marca em franquia com consumidores para medir suas associações e efeitos e com isso ter uma visão mais completa e profunda do constructo. Dessa forma, seria possível analisar a reputação da marca nos dois níveis de modelo de negócio das franquias: perante os franqueados e mediante os consumidores. Afinal, o sucesso de uma franquia no varejo depende tanto do relacionamento entre franqueado e franqueador quanto do relacionamento entre vendedor e o consumidor (Thaichon, Frazer & Weaven, 2020).

1.7 Referências

Aliouche, E. H., & Schlenrich, U. (2009). Does franchising create value? An analysis of the financial performance of US public restaurant firms. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10(2), 93–108.

Altinay, L., & Brookes, M. (2012). Factors influencing relationship development in franchise partnerships. *Journal of Services Marketing*, 26(4), 278–292.

Altinay, L., & Wang, C. L. (2006). The role of prior knowledge in international franchise partner recruitment. *International Journal of Service Industry Management*, 17(5), 430-443.

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.

Ariño, A., de la Torre, J., & Ring, P. S. (2001). Relational quality: Managing trust in corporate alliances. *California Management Review*, 44(1), 109-131.

Bai, C. E., & Tao, Z. (2000). Contract mixing in franchising as a mechanism for public-good provision. *Journal of Economics Management Strategy*, 9(1), 85–113.

Bang, H., Odio, M. A., & Reio, T. (2014). The moderating role of brand reputation and moral obligation. *Journal of Management Development*, 33(4), 282-298

Barthélemy, J. (2008). Opportunism, knowledge, and the performance of franchise chains. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1451-1463.

Bitti, E. J., Fadairo, M., Lanchimba, C., & Silva, V. L. S. (2019). Should I stay or should I go? Geographic entrepreneurial choices in Brazilian franchising. *Journal of Small Business Management*, 57(sup2), 244-267.

Blut, M., Backhaus, C., Heussler, T., Woisetschläger, D. M., Evanschitzky, H., & Ahlert, D. (2011). What to expect after the honeymoon: Testing a lifecycle theory of franchise relationships. *Journal of Retailing*, 87(3), 306-319.

Boulay, J., Caemmerer, B., Evanschitzky, H., & Duniach, K. (2020). Multi-unit franchising from franchisor and franchisee perspectives: Antecedents, performance outcomes, and the optimal mini-chain size. *Journal of Business Research*, 113, 49–58.

Bradach, J. L. (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 276-303.

Brickley, J. A., & Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form the case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18(2), 401-420.

Brodie, R. J., Whittome, J. R., & Brush, G. J. (2009). Investigating the service brand: A customer value perspective. *Journal of Business Research*, 62(3), 345-355.

Calderon-Monge, E., & Huerta-Zavala, P. (2014). Brand and performance signals in the choice of franchise opportunities. *The Service Industries Journal*, 34(9-10), 772-787.

Carneiro da Cunha, J. A., Yokomizo, C. A., & Bonacim, C. A. G. (2013). Miopias de uma lente de aumento: as limitações da análise de documentos no estudo das organizações. *Revista Alcance*, 20(4), 431-446.

Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (2006). Shifting imperatives: An integrative view of resource scarcity and agency reasons for franchising. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30(1), 23-40.

Chiou, J. S., & Droge, C. (2015). The effects of standardization and trust on franchisee's performance and satisfaction: A study on franchise systems in the growth stage. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 129-144.

Church, R. M. (2002). The effective use of secondary data. *Learning and Motivation*, 33(1), 32-45.

Cochet, O., Dormann, J., & Ehrmann, T. (2008). Capitalizing on franchisee autonomy: Relational forms of governance as controls in idiosyncratic franchise dyads. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 50-72.

Combs, J. G., & Ketchen Jr., D. J. (1999). Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. *Academy of Management Journal*, 42(2), 196-207.

Combs, J. G., & Ketchen Jr., D. J. (2003). Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: A meta-analysis. *Journal of Management*, 29(3), 443-465.

Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., & Hoover, V. L. (2004). A strategic groups approach to the franchising-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 877-897.

Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., Shook, C. L., & Short, J. C. (2011). Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 37(1), 99-126.

Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, 30(6), 907-931.

Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.

Contractor, F. J., & Kundu, S. K. (1998). Modal choice in a world of alliances: Analyzing organizational forms in the international hotel sector. *Journal of International Business Studies*, 29(2), 325-356.

Christopher, M., & Gaudenzi, B. (2009). Exploiting knowledge across networks through reputation management. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 191-197.

Dant, R. P., Li, Z. G., & Wortzel, L. H. (1995). Linking relationship quality and service quality in franchise systems: Model and measurement. *Journal of Marketing Channels*, 4(1/2), 103-124.

Dant, R. P., Weaven, S. K., & Baker, B. L. (2013). Influence of personality traits on perceived relationship quality within a franchisee-franchisor context. *European Journal of Marketing*, 47(1/2), 279-302.

Davies, M. A. P., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 321-340.

Davis-Sramek, B., Mentzer, J. T., & Stank, T. P. (2008). Creating consumer durable retailer customer loyalty through order fulfillment service operations. *Journal of Operations Management*, 26(6), 781-797.

Doherty, A. M. (2007). Support mechanisms in international retail franchise networks. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(10), 781-802.

El Akremi, A., Mignonac, K., & Perrigot, R. (2011). Opportunistic behaviors in franchise chains: The role of cohesion among franchisees. *Strategic Management Journal*, 32(9), 930-948.

Fadairo, M., Kaswengi, J., Lanchimba, C., & Bitti, E. J. S. (2020). Brand equity protection and new geographic dynamics evidence from franchising in Brazil. *Recherche et Applications en Marketing*, no prelo.

Fladmoe-Lindquist, K., & Jacque, L. L. (1995). Control modes in international service operations: The propensity to franchise. *Management Science*, 41(7), 1238-1249.

Felício, J. A., Duarte, M., Caldeirinha, V., & Rodrigues, R. (2014). Franchisee-based brand equity and performance. *The Service Industries Journal*, 34(9/10), 757-771.

Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373.

Ghantous, N., & Christodoulides, G. (2020). Franchising brand benefits: An integrative perspective. *Industrial Marketing Management*, 91, 442-454.

Glaser, M., Jirasek, M., & Windsperger, J. (2020). Ownership structure of franchise chains: Trade-off between adaptation and control. *International Journal of the Economics of Business*, 27(3), 357-375.

Grace, D., & Weaven, S. (2011). An empirical analysis of franchisee value-in-use, investment risk and relational satisfaction. *Journal of Retailing*, 87(3), 366-380.

Grace, D., Weaven, S., Frazer, L., & Giddings, J. (2013). Examining the Role of Franchisee Normative Expectations in Relationship Evaluation. *Journal of Retailing*, 89(2), 219-230.

- Gillis, W. E., Combs, J. G., & Yin, X. (2020). Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies. *Journal of Business Venturing*, 35(1), 105899.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hidayat, I. P., & Firmansyah, I. (2017). Determinants of financial performance in the Indonesian Islamic insurance industry. *Etikonomi*, 16(1), 194871.
- Hossain, T., & Wang, S. (2008). Franchisor's cumulative franchising experience and its impact on franchising management strategies. *Journal of Marketing Channels*, 15(1), 43-69.
- Hsu, L., Kaufmann, P., & Srinivasan, S. (2017). How Do Franchise Ownership Structure and Strategic Investment Emphasis Influence Stock Returns and Risks? *Journal of Retailing*, 93(3), 350–368.
- Hsu, L., Zhang, J. J., & Lawrence, B. (2020). The moderating role of hotel type on advertising expenditure returns in franchised chains. *Journal of Advertising*, 49(5), 575-591.
- Iddy, J. J., & Alon, I. (2019). Knowledge management in franchising: a research agenda. *Journal of Knowledge Management*, 23 (4), 763-785
- Jang, S. S., & Park, K. (2019). A sustainable franchisor-franchisee relationship model: Toward the franchise win-win theory. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 13-24.
- Kacker, M., & Perrigot, R. (2016). Retailer use of a professional social media network: Insights from franchising. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 222–233.
- Kalnins, A., & Mayer, K. J. (2004). Franchising, ownership, and experience: A study of pizza restaurant survival. *Management Science*, 50(12), 1716-1728.

- Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353-370.
- Kang, J., Asare, A. K., Brashear-Alejandro, T., & Li, P. (2018). Drivers of franchisor growth: A meta-analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(2), 196-207.
- Kashyap, V., Antia, K. D., & Frazier, G. L. (2012). Contracts, extracontractual incentives, and ex post behavior in franchise channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 49(2), 260-276.
- Kidwell, R. E., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor–franchisee relationship. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 522-544.
- Koh, Y., Lee, S., & Boo, S. (2009). Impact of brand recognition and brand reputation on firm performance: U.S.-based multinational restaurant companies' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 620–630.
- Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: some empirical results. *The Rand Journal of Economics*, 263-283.
- Lal, R. (1990). Improving channel coordination through franchising. *Marketing Science*, 9(4), 299-318.
- Lavieri, C. A., Corrêa, H. L. & Carneiro da Cunha, J. A. (2015). Controle e desempenho de franquias: Um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizadas por franqueadores. *REGE - Revista de Gestão*, 22(3). 339-357.
- Lee, J. E., & Lee, S. S. (2020). Effects of fairness on relationship quality and re-contract intention in food service franchise system: comparison between global and domestic franchise. *Management Research Review*, no prelo.
- Lee, Y. K., Kim, S. H., Seo, M. K., & Hight, S. K. (2015). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 28-37.

Lewin, J., Harmon, T. R., & Griffiths, M. A. (2008). Franchisee perceived relationship value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 256-263.

Litz, R. A., & Stewart, A. C. (1998). Franchising for sustainable advantage? Comparing the performance of independent retailers and trade-name franchisees. *Journal of Business Venturing*, 13(2), 131-150.

Lucia-Palacios, L., Bordonaba-Juste, V., Madanoglu, M., & Alon, I. (2014). Franchising and value signaling. *Journal of Services Marketing*, 28(2), 105-115.

Madanoglu, M., Lee, K., & Castrogiovanni, G. J. (2011). Franchising and firm financial performance among US restaurants. *Journal of Retailing*, 87(3), 406-417.

Martins, F. S., Carneiro da Cunha, J. A., & Serra, F. A. R. (2018). Secondary data in research—uses and opportunities. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 7(3), I-IV.

Mellewigt, T., Ehrmann, T., & Decker, C. (2011). How does the franchisor's choice of different control mechanisms affect franchisees' and employee-managers' satisfaction?. *Journal of Retailing*, 87(3), 320-331.

Melo, P. L. R., Borini, F. M., & Carneiro da Cunha, J. A. (2014). Percepções de valor e elementos estruturantes das microfranquias. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(3), 328-350.

Melo, P. L. R., Carneiro da Cunha, J. A., & Borini, F. M. (2018). Brazilian microfranchising chains: entrepreneur's background, brand and support perception. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 17(1), 53-75.

Melo, P. L. R., Carneiro da Cunha, J. A., & Telles, R. (2019). Value creation in microfranchise chains: perceptions on brand and support. *Anais do XLIII EnANPAD (Encontro da ANPAD)*, São Paulo, 43.

Michael, S. C. (2020). Dual agency in retail chains. *Journal of Marketing Channels*, 26(2), 127-140.

Michael, S. C. (2000). The effect of organizational form on quality: the case of franchising. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(3), 295-318.

Morrison, K. A. (1996). An empirical test of a model of franchisee job satisfaction. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 27-41.

Nair, S. R., Demirbag, M., Mellahi, K., & Pillai, K. G. (2018). Do parent units benefit from reverse knowledge transfer?. *British Journal of Management*, 29(3), 428-444.

Nakao, A. N. & Carneiro da Cunha, J. A. (2020). Os efeitos indiretos da Orientação Empreendedora e Orientação para o Mercado no desempenho de franqueados. *Anais do XXIII SemeAd (Seminário em Administração)*, online, 23.

Norton, S. W. (1988). Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial capacity problem. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 105-114.

Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., & Ewing, M. T. (2015). The impact of franchisor support, brand commitment, brand citizenship behavior, and franchisee experience on franchisee-perceived brand image. *Journal of Business Research*, 68(9), 1886-1894.

Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., & Ewing, M. T. (2016). Franchisee-based brand equity: The role of brand relationship quality and brand citizenship behavior. *Industrial Marketing Management*, 52, 163-174.

Ortega, R. P., Melo, P. L. R., Boaventura, J. M. G., & Mascena, K. M. C. (2016). Atendimento dos interesses do stakeholder franqueado e sua relação com o desempenho financeiro em redes de franquias. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(ed. esp.), 24-38.

Panda, S., Paswan, A. K., & Mishra, S. P. (2019). Impact of positioning strategies on franchise fee structure. *Industrial Marketing Management*, 81, 30-39.

Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships. *Journal of Management*, 37(4), 1108-1136.

Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, 50(4), 135-145.

Parker, S. L., Cutts, S., Nathan, G., & Zacher, H. (2019). Understanding franchisee performance: The role of personal and contextual resources. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), 603-620.

Pénard, T., Raynaud, E., & Saussier, S. (2003). Dual distribution and royalty rates in franchised chains. *Journal of Marketing Channels*, 10(3/4), 5–31.

Perdreau, F., Le Nadant, A.-L., & Cliquet, G. (2013). Human capital intangibles and performance of franchise networks: A complementary view between agency and critical resource perspectives. *Managerial and Decision Economics*, 36(2), 121–138.

Perrigot, R., Basset, G., & Cliquet, G. (2011). Multi-channel communication: the case of Subway attracting new franchisees in France. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(6) 434-455.

Queiroz, R. S. B., Queiroz, M. J., Yanaze, M. H., & Mazieri, M. R. (2018). Modelo conceitual para avaliação da comunicação de marketing em franquias de bens de consumo. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(2), 264-277.

Raha, A., & Hajdini, I. (2020). Franchisees with multiple stakeholder roles: perceptions and conflict in franchise networks. *Journal of Strategic Marketing*, no prelo.

Rao, A. R., Qu, L., & Ruekert, R. W. (1999). Signaling unobservable product quality through a brand ally. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 258-268.

Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.

- Roh, E. Y., & Yoon, J. (2009). Franchisor's ongoing support and franchisee's satisfaction: a case of ice cream franchising in Korea. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 85–99.
- Santiago, M. C., Lanfranchi, A. G., Melo, P. L. R., Carneiro da Cunha, J. A., & Telles, R. (2020). Socio-economic determinants of support and brand value perception: a survey of microfranchisees. *International Journal of Services and Operations Management*, 35(3), 269-288.
- Shane, S. (2001). Organizational incentives and organizational mortality. *Organization Science*, 12(2), 136-160.
- Shane, S., & Foo, M. D. (1999). New firm survival: Institutional explanations for new franchisor mortality. *Management Science*, 45(2), 142-159.
- Silva, D., Lopes, E. L., & Braga Junior, S. S. (2014). Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições. *Revista de Gestão e Secretariado*, 5(1), 01-18.
- Sorenson, O., & Sørensen, J. B. (2001). Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 713-724.
- Souza, H. A. R., & Carneiro da Cunha, J. A. (2020). Satisfação em franchising através de uma revisão sistemática da literatura. *Anais do VIII SINGEP (Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade)*, online, 8.
- Spinelli, S., & Birley, S. (1996). Toward a theory of conflict in the franchise system. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 329–342.
- Thaichon, P., Frazer, L., & Weaven, S. (2020). Relationship marketing in franchising and retailing. *Journal of Strategic Marketing*, 1-2.

Thomas, W. L., O'Hara, M. J., & Musgrave, F. W. (1990). The effects of ownership and investment upon the performance of franchise systems. *The American Economist*, 34(1), 54-61.

Toledo, G. L., & Proença, C. (2005). Fatores críticos de sucesso da franquia-uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo. *REGE Revista de Gestão*, 12(1), 43-53.

Tracey, P., & Jarvis, O. (2007). Toward a theory of social venture franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), 667-685.

Tuškej, U., & Podnar, K. (2018). Exploring selected antecedents of consumer-brand identification. *Baltic Journal of Management*, 13(4), 451-470.

Vance, P. S., Fávero, L. P. L., & Luppe, M. R. (2008). Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. *Revista de Administração da USP*, 43(1), 59-71.

Varotto, L. F., & Parente, J. G. (2016). Franchisor-franchisee relationship quality: Time of relationship and performance. *Revista de Administração de Empresas*, 56(6), 600-610.

Vázquez, L. (2007). Proportion of franchised outlets and franchise system performance. *The Service Industries Journal*, 27(7), 907-921.

Vázquez, L. (2009). How passive ownership restrictions affect the rate of franchisee failure. *The Service Industries Journal*, 29(6), 847-859.

Vázquez-Suárez, L., Mejía-Vásquez, P. R., & Sánchez-Gómez, R. (2020). Organisational form and quality, service, and cleanliness inspection scores in restaurant franchise chains: Evidence from Spain. *Managerial and Decision Economics*, 41(1), 106-115.

Watson, A., & Johnson, R. (2010). Managing the franchisor-franchisee relationship: A relationship marketing perspective. *Journal of Marketing Channels*, 17(1), 51-68.

Weaven, S., Baker, B. L., & Dant, R. P. (2017). The influence of gratitude on franchisor-franchisee relationships. *Journal of Small Business Management*, 55(sup1), 275-298.

Weaven, S., Frazer, L., & Giddings, J. (2010). New perspectives on the causes of franchising conflict in Australia. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(2), 135-155.

Wu, C. W. (2015). Antecedents of franchise strategy and performance. *Journal of Business Research*, 68(7), 1581-1588.

Zachary, M. A., McKenny, A. F., Short, J. C., Davis, K. M., & Wu, D. (2011). Franchise branding: An organizational identity perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 629-645.

Apêndice

| Rede de franquia | Setor | Tipo de negócio |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| 10 PASTÉIS | ALIMENTAÇÃO | FAST-FOOD |
| 5ÀSEC | SERVIÇOS DE LIMPEZA E DE CONSERVAÇÃO | LAVANDERIA E TINGIMENTO |
| A FÓRMULA | COSMÉTICOS, PERFUMARIA E FARMÁCIA | FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO |
| AGQ BRASIL | TREINAMENTO E CURSOS | TREINAMENTO EM SISTEMAS DE GESTÃO |
| ALL NET NÚCLEO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL | TREINAMENTO E CURSOS | CURSOS PROFISSIONALIZANTES |
| ALPHAGRAPHICS | SERVIÇOS GERAIS | GRÁFICA |
| ANEETHUN | COSMÉTICOS, PERFUMARIA E FARMÁCIA | COSMÉTICOS E PERFUMES |
| ARQUIVAR - GESTÃO DE DOCUMENTOS | SERVIÇOS GERAIS | SOFTWARE E SERVIÇOS |
| BARBEARIA DO ZÉ | SAÚDE E BEM-ESTAR | BARBEARIA |
| BEBELU SANDUÍCHES | ALIMENTAÇÃO | FAST-FOOD |
| BELLA GULA | CAFETERIA E CONFEITARIA | TORTARIA E CAFÉ |
| BIG X PICANHA | ALIMENTAÇÃO | FAST-FOOD |
| BILLY THE GRILL | ALIMENTAÇÃO | FAST-FOOD |
| BOB'S | ALIMENTAÇÃO | FAST-FOOD |
| BONASECCO | SERVIÇOS DE LIMPEZA E DE CONSERVAÇÃO | LAVANDERIA E TINGIMENTO |
| CAFÉ DO PONTO | CAFETERIA E CONFEITARIA | CAFETERIA |
| CAMARÃO & CIA | ALIMENTAÇÃO | FAST-FOOD |
| CASA BAUDUCCO | CAFETERIA E CONFEITARIA | DOCES E SALGADOS |
| CASA DO CONSTRUTOR - ALUGUEL DE EQUIPAMENTOS | SERVIÇOS GERAIS | LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS |
| CHICKEN IN HOUSE | ALIMENTAÇÃO | FAST-FOOD |
| CHILLI BEANS | VESTUÁRIOS, CALÇADOS E ACESSÓRIOS | ÓCULOS SOLARES, RELÓGIOS E ACES. |
| CHINA IN BOX | ALIMENTAÇÃO | FAST-FOOD |
| CONSTANCE | VESTUÁRIOS, CALÇADOS E ACESSÓRIOS | CALÇADOS |
| CTRL+PLAY | TREINAMENTO E CURSOS | CURSOS PROFISSIONALIZANTES |
| DEPYL ACTION | SAÚDE E BEM-ESTAR | CLÍNICAS E ESTÉTICA CORPORAL |
| DÍDIO PIZZA | ALIMENTAÇÃO | RESTAURANTE E PIZZARIA |
| DIVINO FOGÃO - COMIDA TÍPICA DA FAZENDA | ALIMENTAÇÃO | FAST-FOOD |
| DOUTOR FAZ TUDO | SERVIÇOS GERAIS | MANUTENÇÃO E REPAROS |
| ERA – EXPENSE REDUCTION ANALYSTS | SERVIÇOS GERAIS | CONSULTORIA |
| ESCOLA GUGA TÊNIS | SAÚDE E BEM-ESTAR | ENSINO DE TÊNIS |
| ESPETTO CARIOCA | ALIMENTAÇÃO | BAR |
| EURODATA INTERATIVA | TREINAMENTO E CURSOS | CURSOS PROFISSIONALIZANTES |
| FACULDADE INSPIRAR | TREINAMENTO E CURSOS | PÓS-GRAD. E CURSOS DE EXTENSÃO |
| FIRST CLASS | CASA, DECORAÇÃO E PRESENTES | CAMA, MESA, BANHO E DECORAÇÃO |
| FLYTOUR SERVIÇOS DE VIAGENS | CULTURA E LAZER | VIAGEM E TURISMO |
| FÓRMULA ANIMAL FARMÁCIA DE MANIP. VETERINÁRIA | COSMÉTICOS, PERFUMARIA E FARMÁCIA | FARMÁCIA |
| GENDAI JAPANESE FAST FOOD | ALIMENTAÇÃO | FAST-FOOD |
| GOLFRAN | CASA, DECORAÇÃO E PRESENTES | PRODUTOS E SERV. PARA RESIDÊNCIA |
| GOU FRANQUIAS | SAÚDE E BEM-ESTAR | CLÍNICA ODONTOLÓGICA |

| | | |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| GRAU TÉCNICO | TREINAMENTO E CURSOS | CURSOS |
| GRUPO MEDNET MEDICINA E SEGURANÇA DO TRABALHO | SAÚDE E BEM-ESTAR | PROFISSIONALIZANTES CLÍNICA MÉDICA |
| HERING KIDS | VESTUÁRIOS, CALÇADOS E ACESSÓRIOS | VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS |
| HERING STORE | VESTUÁRIOS, CALÇADOS E ACESSÓRIOS | VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS |
| HOME ANGELS | SAÚDE E BEM-ESTAR | CUIDADORES DE PESSOAS |
| HOT N' TENDER | ALIMENTAÇÃO | FAST-FOOD |
| ICE CREAMY SORVETES | CAFETERIA E CONFEITARIA | SORVETES |
| IGUI | SERVIÇOS GERAIS | PISCINAS |
| IGUI TRATA BEM | SERVIÇOS DE LIMPEZA E DE CONSERVAÇÃO | MANUT DE PISCINAS E PROD. E ACES. |
| IMAGINARIUM | CASA, DECORAÇÃO E PRESENTES | PRESENTES E DECORAÇÃO |
| INSTITUTO EMBELLEZE | TREINAMENTO E CURSOS | CURSOS |
| INSTITUTO MIX | TREINAMENTO E CURSOS | PROFISSIONALIZANTES |
| KIWI SUCOS | CAFETERIA E CONFEITARIA | CURSOS |
| L'OCCITANE AU BRÉSIL | COSMÉTICOS, PERFUMARIA E FARMÁCIA | DOCES E SALGADOS |
| LANÇÃO & CIA. | ALIMENTAÇÃO | COISMÉTICOS E PERFUMES |
| LIMPIDUS | SERVIÇOS DE LIMPEZA E DE CONSERVAÇÃO | FAST-FOOD |
| LITTLE KICKERS BRASIL | SAÚDE E BEM-ESTAR | LIMPEZA DE AMBIENTE |
| LIVRARIA 100%. CRISTÃO | CULTURA E LAZER | ACADEMIA E ESPORTE |
| LOFT | CASA, DECORAÇÃO E PRESENTES | LIVRARIA E REVISTARIA |
| MANIA DE CHURRASCO! PRIME STEAK HOUSE | ALIMENTAÇÃO | TEC. E ACES. PARA SMARTPHONES |
| MARISOL | VESTUÁRIOS, CALÇADOS E ACESSÓRIOS | RESTAURANTE E PIZZARIA |
| MCDONALD'S | ALIMENTAÇÃO | ACESSÓRIOS |
| MEGAMATTE | CAFETERIA E CONFEITARIA | FAST-FOOD |
| MERCADÃO DOS ÓCULOS | SAÚDE E BEM-ESTAR | DOCES E SALGADOS |
| MICROLINS | TREINAMENTO E CURSOS | ÓTICA |
| MINI KALZONE | ALIMENTAÇÃO | CURSOS |
| MORANA ACESSÓRIOS | VESTUÁRIOS, CALÇADOS E ACESSÓRIOS | PROFISSIONALIZANTES |
| MORDIDELA | ALIMENTAÇÃO | FAST-FOOD |
| MULTICOISAS | CASA, DECORAÇÃO E PRESENTES | PRODUTOS E SERV. PARA RESIDÊNCIA |
| O BOTICÁRIO | COSMÉTICOS, PERFUMARIA E FARMÁCIA | COISMÉTICOS E PERFUMES |
| ODONTOCOMPANY | SAÚDE E BEM-ESTAR | CLÍNICA ODONTOLÓGICA |
| ORTHODONTIC | SAÚDE E BEM-ESTAR | CLÍNICA ODONTOLÓGICA |
| ORTHOPRIDE | SAÚDE E BEM-ESTAR | CLÍNICA ODONTOLÓGICA |
| ÓTICAS CAROL | SAÚDE E BEM-ESTAR | ÓTICA |
| OUTLET LINGERIE | VESTUÁRIOS, CALÇADOS E ACESSÓRIOS | LINGERIE |
| PARMEGGIO | ALIMENTAÇÃO | FAST-FOOD |
| PATRONI | ALIMENTAÇÃO | FAST-FOOD |
| PELLO MENOS DEPILAÇÃO | SAÚDE E BEM-ESTAR | CLÍNICAS E ESTÉTICA CORPORAL |
| PHARMAPELE | COSMÉTICOS, PERFUMARIA E FARMÁCIA | FARMÁCIA |
| PORTOBELLO SHOP | CASA, DECORAÇÃO E PRESENTES | PRODUTOS E SERV. PARA RESIDÊNCIA |
| PUKET | VESTUÁRIOS, CALÇADOS E ACESSÓRIOS | VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS |

| | | |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|
| QG JEITINHO CASEIRO | ALIMENTAÇÃO | FAST-FOOD |
| QUIOSQUE CHOPP BRAHMA | ALIMENTAÇÃO | BAR |
| RE/MAX BRASIL | SERVIÇOS GERAIS | IMOBILIÁRIA |
| REDE ORTOESTÉTICA | SAÚDE E BEM-ESTAR | CLÍNICA ODONTOLÓGICA |
| REDEORTO | SAÚDE E BEM-ESTAR | CLÍNICA ODONTOLÓGICA |
| REI DO MATE | CAFETERIA E CONFEITARIA | DOCES E SALGADOS |
| RESTAURA JEANS | SERVIÇOS DE LIMPEZA E DE CONSERVAÇÃO | LAVANDERIA E TINGIMENTO |
| SAFFI CONSULTORIA | SERVIÇOS GERAIS | CONSULTORIA |
| SANTA LOLLA | VESTUÁRIOS, CALÇADOS E ACESSÓRIOS | ACESSÓRIOS |
| SÉRGIOS | VESTUÁRIOS, CALÇADOS E ACESSÓRIOS | CALÇADOS |
| SOBRANCELHAS DESIGN | SAÚDE E BEM-ESTAR | CLÍNICAS E ESTÉTICA CORPORAL |
| SORRIDENTS | SAÚDE E BEM-ESTAR | CLÍNICA ODONTOLÓGICA |
| SPÉ, O SPA DO PÉ | SAÚDE E BEM-ESTAR | CLÍNICAS E ESTÉTICA CORPORAL |
| SPOLETO | ALIMENTAÇÃO | FAST-FOOD |
| SR. SORVETE | CAFETERIA E CONFEITARIA | SORVETES |
| STERNA CAFÉ | CAFETERIA E CONFEITARIA | CAFETERIA |
| SUBWAY® | ALIMENTAÇÃO | FAST-FOOD |
| SUPERA - GINÁSTICA PARA O CÉREBRO | TREINAMENTO E CURSOS | ENSINO COMPLEMENTAR |
| SUPERGEEKS | TREINAMENTO E CURSOS | PROGRAMAÇÃO E ROBÓTICA |
| SUSHILOKO | ALIMENTAÇÃO | RESTAURANTE E PIZZARIA |
| TIP TOP | VESTUÁRIOS, CALÇADOS E ACESSÓRIOS | VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS |
| TOMATZO | ALIMENTAÇÃO | FAST-FOOD |
| TUTORES | TREINAMENTO E CURSOS | ENSINO COMPLEMENTAR |
| VACCINE CARE - CLÍNICA DE VACINAS ESPECIALIZADA | SAÚDE E BEM-ESTAR | CLÍNICA DE VACINAS |
| VANILLA CAFFÉ | CAFETERIA E CONFEITARIA | CAFETERIA |
| VIA MIA | VESTUÁRIOS, CALÇADOS E ACESSÓRIOS | ACESSÓRIOS |
| YES! COSMETICS | COSMÉTICOS, PERFUMARIA E FARMÁCIA | COSMÉTICOS E PERFUMES |

ARTIGO 3

MECANISMOS DE REPUTAÇÃO DA MARCA EM FRANQUIAS: UM ESTUDO NA VISÃO DOS CONSUMIDORES

Resumo

Um dos grandes benefícios de ser um franqueado é contar com o poder da marca da franquia, o que inclui a reputação dessa marca. O objetivo da pesquisa foi entender os mecanismos que explicam causas (experiência do consumo e confiança na marca) e efeitos (lealdade do consumidor e suas intenções de recompra e recomendação) da reputação da marca em redes de franquias na visão do consumidor. O estudo contou-se com 559 respondentes. A análise foi realizada com Modelagem de Equações Estruturais (PLS-SEM). O estudo avança na teoria ao mostrar que a reputação de marca da franquia se relaciona com a lealdade do consumidor, essa que explica sua intenção de recompra e recomendação. Por sua vez, a reputação é explicada pela experiência do consumidor e confiança dele na marca. Por fim, características do modelo de franquia explicam a experiência de consumo, numa perspectiva que vai além da qualidade do serviço isoladamente.

Palavras-chave: Reputação de Marca; Lealdade de Marca; Experiência de Consumo; Confiança na Marca; Franquia.

1.1 Introdução

Um dos benefícios entendidos pelos empreendedores que os estimulam a optarem por abrir um negócio como franqueado e não algo de forma independente é a marca da rede (Chiou et al., 2004). A marca é tão importante que ela já se demonstrou ser um dos principais elementos de cuidado e controle por parte do franqueador (Lavieri, Corrêa & Cunha, 2015). Por isso, ao participar de uma rede de franquias, há um poder de marca que o franqueado se beneficia e que provavelmente não teria se ele atuasse sozinho de forma independente.

Assim, compreender os mecanismos relacionados à marca em rede de franquias são relevantes do ponto de vista do mercado. Atrelado a isso, há desafios teóricos a serem considerados quando se trabalha com marcas em franquias. As franquias, especificamente de fast food são pouco estudadas quanto à reputação da marca (Lavieri, Corrêa & Cunha, 2015). O setor de fast food reflete bem a importância da experiência e confiança do consumidor, por ter um consumo diário nos grandes centros e estar disponíveis para diferentes gostos, sabores e

bolsos. O mercado de fast food no mundo deve ultrapassar USD 690 bilhões de dólares americanos em 2022, segundo estimativas do setor, evidenciando a sua importância (<https://www.restaurantdive.com/news/global-fast-food-market-to-surpass-690b-by-2022/558740/>).

O estudo traz como avanço teórico a compreensão de que a reputação da marca não é um mecanismo simples e direto que se relaciona com as intenções do consumidor em recomprar e recomendar a marca. Essa relação se explica quando existe a construção de lealdade entre essas intenções (Terblanche & Boshoff, 2010). Observando os mecanismos antecedentes da reputação da marca em franquias, contribui-se para a teoria, mostrando como a experiência do consumidor é explicada não somente pela qualidade do atendimento, mas também pelas características de franquia (padronização e pulverização de lojas). A reputação da marca está relacionada com indicadores de desempenho das empresas, como a lealdade (Uddin, 2019) que pode gerar a recompra (Terblanche & Boshoff, 2010) e o boca a boca do consumidor (Wangenheim & Bayon 2004). Esses indicadores de desempenho são fundamentais para as empresas, especificamente franquias de restaurantes, por refletirem no seu desempenho financeiro (Madanoglu et al., 2011). Levando em conta a importância da reputação da marca, com seus consequentes refletindo no desempenho da empresa, manteremos o foco no construto reputação para compreendermos também seus possíveis antecedentes. Adicionalmente, os elementos que explicam a reputação da marca em franquias são explicados pela experiência do consumidor e pela sua confiança na marca. (Mainardes et al., 2019), dessa forma, é importante entender seus antecedentes e se estes são mediadores de outros construtos que antecedem indiretamente a reputação da marca.

O objetivo desse estudo é entender os mecanismos que explicam causas e efeitos da reputação da marca em redes de franquias fast food na visão do consumidor. Para alcançar este objetivo, algumas hipóteses sobre o tema foram desenvolvidas a partir da literatura e serão apresentadas na seção seguinte. Nós estabelecemos uma análise por meio de Modelagem de Equações Estruturais – *Partial Least Squares* (PLS-SEM). A contribuição desta pesquisa é o desenvolvimento do modelo que engloba os antecedentes e consequentes da reputação de marca em franquias de fast food. Não é do nosso conhecimento haver pesquisas que desenvolvam um modelo com o foco central na reputação da marca neste contexto.

1.2. Referencial Teórico

A franquia é uma forma de cooperação entre o franqueador permite que o franqueado comercialize seus produtos/serviços em troca do direito de taxas que permitam o uso da marca, treinamento, suporte entre outros serviços (Pfister et al., 2006). Já em relação a perspectiva do consumidor a busca pela padronização do sabor, layout das instalações, qualidade do alimento, velocidade do atendimento e limpeza, estão entre os atributos mais valorizados na preferência por consumo em franquias (Nondzor & Tawiah, 2015).

Uma vez que a experiência está ligada a fatores cognitivos, emocionais, comportamentais e sociais, esta padronização pode trazer uma boa experiência para o consumidor uma vez que ele tem expectativa de encontrar as mesmas vivências em todas as lojas da rede. As franquias operam com uma marca exclusiva e por oferecer seus próprios produtos conseguem influenciar melhor seus consumidores em relação à experiência vivida por eles com a marca (Mainardes et al., 2019). Diante disso, estipulamos a seguinte relação:

H₁ A rede de franquia está positivamente relacionada à experiência do consumidor.

A marca é percebida pelo consumidor como algo tranquilizante em termos de qualidade da comida, o serviço oferecido e em uma franquia cria a sensação de familiaridade, pois suprime suposições e incerteza em relação ao lugar para se comer (Jones et al., 2002). Por outro lado esta mesma padronização em redes de franquias deve ser constantemente observada porque as preferências e necessidades do consumidor mudam com o tempo, isso não significa que o consumidor irá deixar de buscar o padrão de qualidade desejado mas sim que este padrão seja dinâmico em relação a sua percepção de qualidade Min & Min (2011).

Este sentimento oferece respostas comportamentais ligadas a experiência do consumidor, e estímulos sensoriais e visuais que tem como consequência o apego a personalidade e ao envolvimento com a marca que faz com que sua vivência seja satisfatória, inclusive ligados a criação da memória afetiva em relação a sua experiência (Xixiang et al., 2016). Assim, sugerimos a seguinte hipótese:

H₂ A qualidade da marca está positivamente relacionada à experiência do consumidor.

Comer em um restaurante pode fazer parte de uma experiência de estilo de vida, na mente do consumidor o preço está relacionado a qualidade, com atributos como bom

atendimento qualidade do alimento oferecido, que estão relacionados ao valor percebido (Soriano, 2002).

Este valor reflete o que o consumidor percebe em relação ao seu conhecimento dos concorrentes, benefícios recebidos em comparação ao sacrifício realizado para obter o produto/serviço, esta construção de valor (custo-benefício) molda atitudes positivas do consumidor que são reforçadas pela sua experiência. (Han & Kim, 2009), no caso da franquia a percepção de custo benefício se expande para todas as lojas uma vez que a experiência na franquia cria a expectativa de repetição dos atributos percebidos (Lee & Ulgado,1997),

H₃ O custo-benefício está positivamente relacionado à experiência do consumidor.

Em mercados muito competitivos como o de alimentação, a experiência do consumidor é importante para criar diferenciação, esta experiência está relacionada a fatores sensoriais como afetivos e comportamentais, que são estimulados pela loja do restaurante.

Neste caso, além do ambiente, o próprio prato é parte deste estímulo que cria a experiência e conseqüentemente a memória afetiva (Ong, Salleh & Yusoff, 2015). O fato de ser uma franquia traz uma vantagem competitiva ao oferece padrões na experiência pré-estabelecidas porque foram testadas em outros lugares e pelo formado de rede tendem a ser repetidos por todas as lojas potencializando desta forma a experiência do cliente e conseqüentemente influenciando sua confiabilidade. (Mainardes et al., 2019).

A confiança se forma então na entrega de uma promessa e a padronização e reprodução desta promessa no lugar onde o consumidor estiver, ele espera credibilidade e confiabilidade. (Kim, Shin & Koo 2018). Espera-se então a hipótese:

H₄ A experiência do consumidor está positivamente relacionada à sua confiança.

Quando o consumidor tem uma boa imagem da empresa, influencia na construção da imagem da marca (Brown & Dacin, 1997). Esta imagem está associada ao julgamento do consumidor de diversos atributos como qualidade percebida e credibilidade em relação a opinião dos outros que irão influenciar positivamente ou negativamente na construção da marca, sendo desta forma uma imagem boa da empresa um aspecto de decisão de compra (Kashive & Khanna 2017).

A percepção da marca é um atributo que molda como o consumidor vai se relacionar com a franquia, isso tem impacto na tomada de decisão de compra e conseqüentemente no

faturamento da rede, seu crescimento e sobrevivência. Está percepção da marca evoca a memória que o consumidor cria, ratificando suas experiências passadas no consumo dos restaurantes da rede, e associações emocionais, ideias ou atitudes simbólicas Wingrove, C. A., & Urban, B. (2017).

Assim, quando a percepção é afetada pela existência de valores da empresa, o consumidor tende a definir crenças conjuntas que levam a confiança (Swaen & Chumpitaz 2008). Assim, elaboramos a seguinte hipótese:

H₅ A percepção do consumidor sobre a marca ser um bom empregador está positivamente relacionado à confiança do consumidor.

Além dos fatores sensoriais que influenciam a composição da experiência, a interação entre o consumidor e a marca criam estímulos de respostas psicológicas e comportamentais ligados a comunicação, embalagem, identidade da marca (Mosley 2007).

Quando mais uma franquia de fast food consegue reproduzir, dar importância à experiência do consumidor, na qualidade e custo benefício, maior a probabilidade da rede fazer parte de uma cultura, como por exemplo o McDonald's que fornece estes atributos adaptando-se as características locais criando uma experiência padronizada mas única (Lee & Ulgado, 1997)

Esta experiência por meio da jornada de compra do consumidor como uma construção multidimensional de respostas no qual o consumidor passa e a empresa deve estar atenta aos resultados destes fatores (Mainardes et al., 2019). Estes estímulos afetam a construção da reputação da marca que é uma consequência da associação da abstração da marca na representatividade da reputação (Wijaya, 2013).

H₆ A experiência do consumidor está positivamente relacionada à reputação da marca.

A confiança do consumidor na marca é um componente de credibilidade simbolizado pela percepção da entrega da promessa e o compromisso que a empresa faz na experiência de consumo, ao entender e lidar com estas expectativas a empresa pode afetar a confiança de maneira positiva (Mainardes et al., 2019).

Em um restaurante de franquia o consumidor tende a destacar as características tangíveis do produto, e suas expectativas em relação ao consumo para estimar se a marca é confiável ou não (Kim & Koo 2018).

Consequentemente o consumidor passa a confiar mais marca, a empresa tem um fator de competitividade perante seus concorrentes, a reputação da marca serve como orientação da avaliação de um produto e tem influência na maneira como o consumidor percebe a marca e no endosso positivo que a empresa pode receber (Ryan & Casidy, 2018).

H7 A confiança do consumidor está positivamente relacionada à reputação da marca.

A boa reputação molda a expectativa do consumidor mesmo antes dele ter a experiência de consumo, ela sugere que os produtos ou serviços encontrados serão de qualidade e quando realizada e satisfeita a expectativa do que seria encontrado, o consumidor se sente satisfeito e passa a ter grande probabilidade de indicação do restaurante para outras pessoas (Chang, 2013).

A satisfação com a experiência obtida pode determinar a volta do consumidor em busca da reprodução da experiência tida outras vezes criando a lealdade do mesmo em relação a marca (Uddin, 2019). Sendo assim, a seguinte hipótese é proposta:

H8 A reputação da marca está positivamente relacionada à lealdade do consumidor.

A preferência do consumidor de determinada marca é um dos principais fatores da lealdade. A perspectiva da lealdade é definida por atitudes comportamentais (compra e histórico em relação aos concorrentes), atitudinais (vínculo emocional com a marca) e situacionais (contexto do consumo), sendo que o uso estratégico destes fatores fazem o consumidor ter cada vez mais preferência pela marca (Terblanche & Boshoff, 2010).

Consequente intenção de recompra uma acontece quando o consumidor está satisfeito com sua experiência e isso aumenta a quantidade de vezes que ele prefere a marca e realiza suas compras, quando o consumidor avalia sua experiência com a marca. Consequentemente tente a determinar suas intenções futuras com base no valor percebido e benefícios obtidos que serão determinantes para a intenção de recompra. (Fungai 2017).

H9 A lealdade do consumidor está positivamente relacionada à intenção de recompra.

A lealdade é classificada em duas dimensões, a lealdade ativa, quando o consumidor tem um comportamento proativo relacionado ao esforço deliberado para o consumo da marca, e a lealdade passiva que trata do comportamento reativo como a sensibilidade ao custo da troca percebida, quando a empresa trabalha com estratégias de conciliação das dimensões ela não só

aumenta a probabilidade de lealdade, mas como também a recomendação para outras pessoas (Wangenheim & Bayon 2004).

A intenção da boca a boca é caracterizada pela intenção do indivíduo de espalhar mensagens positivas quando sua experiência com a marca é boa (Wang et al., 2018), a ideia básica é que o consumidor use sua rede de comunicação ou face a face para compartilhar suas experiências, ao fazê-lo exerce influência em sua rede sobre a imagem da marca levando sua rede a experimentar uma rede de fast food por exemplo ou o inverso, rejeitar a marca quando a comunicação é negativa, o boca a boca pode impulsionar a marca tendo influência significativa da reputação da marca e consequente experimentação e lealdade Hanaysha, & Pech 2018). Com isso, a seguinte hipótese foi desenvolvida:

H₁₀ A lealdade do consumidor está positivamente relacionada à boca a boca.

1.3. Método

O método que orientou esta pesquisa será apresentado nesta seção. Esta pesquisa é quantitativa, pois, analisa, e reúne os dados numéricos a respeito das atitudes e comportamentos do público-alvo (Hair et al., 2009). Os dados foram coletados por meio de um *survey* online em corte transversal, aplicado com escalas *likert* de sete pontos, sendo 1 “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”. O instrumento de coleta utilizado é composto 57 itens das escalas de reputação da marca (Lau & Lee, 1999), lealdade da marca (Kim & Kim, 2004), intenção de recompra do cliente (Tong & Wong, 2014), confiança na marca (Kim et al., 2018), boca a boca (Tong & Wong, 2014), qualidade (Han et al., 2015), experiência da marca (Kim et al., 2018), bom empregador (Walsh & Beatty, 2007), custo-benefício (Queiroz & Finocchio, 2018). As escalas sem emprego em pesquisas com a língua portuguesa, foram traduzidas para esta língua por um tradutor profissional. A franquia foi medida com uma escala desenvolvida nesta pesquisa, pois não encontramos na literatura uma escala que medisse as características de uma franquia. O desenvolvimento da escala ocorreu por meio de entrevista com três pesquisadores especialistas, os quais dois deles compuseram e o terceiro revisou e aprimorou as seguintes afirmativas: “Nos restaurantes desta marca eu encontro o mesmo sabor”; “Nos restaurantes desta marca eu encontro o mesmo serviço”; “Consigo encontrar o mesmo restaurante em vários pontos da cidade”; “Posso encontrar o mesmo restaurante fora da minha cidade”; “Ver esta marca deste restaurante em muitos lugares me estimula a consumir” e “Ver a comunicação da marca deste restaurante em muitos lugares me estimula a consumir”. Todas as escalas foram

traduzidas para a língua portuguesa por um tradutor profissional. Além disso, algumas questões demográficas foram incluídas como gênero, idade, escolaridade e renda, e duas questões filtro, adicionadas estrategicamente no início do questionário “Você já consumiu neste restaurante?” e ao final do questionário “Algumas características de marca deste restaurante vêm à minha mente rapidamente”. Nós estabelecemos previamente que serão excluídos os participantes que não consumiram ou não se recordam do restaurante apresentado, além disso, as respostas que não estiverem 100% das escalas completas também serão descartadas da amostra final da pesquisa. Os dados demográficos não eram obrigatórios.

O instrumento de pesquisa foi adicionado na plataforma QuestionPro, para efetuarmos a coleta dos dados. Para estabelecermos o tamanho mínimo da amostra, seguimos o critério mais exigente dentre dois: i) uma análise robusta requer entre 5 a 10 respondentes por item do instrumento de pesquisa (Hair et al., 2009), neste caso seriam necessárias entre 285 e 570 respostas válidas. ii) uma amostra adequada para ao modelo proposto com três preditores, tamanho do efeito $f^2 = 0,15$ e power de 80% por meio do G*Power (Ringle et al., 2014), usando este critério, a amostra adequada seria de 231 respondentes. Com isso nós consideramos coletar em torno de 570 respostas válidas para esta pesquisa.

O link da pesquisa foi enviado para grupos de professores universitários, gestores de empresas situados na cidade de São Paulo, em seguida os gestores enviaram para sua equipe de funcionários e os professores para seus alunos durante o período de aula. Professores, estudantes universitários gestores e colaboradores da cidade de São Paulo se enquadram no perfil de consumidores de restaurantes fast-food. Como incentivo para aumentar o engajamento dos participantes, ofereceu-se como incentivo a possibilidade da participação do respondente que completasse todo o questionário num sorteio de duas refeições em restaurantes de alto padrão.

Foram utilizados seis filtros a fim de mensurar o conhecimento da marca e a atenção do respondente, o primeiro filtro foi o de conhecimento de marca no início do questionário, se o respondente não conhecia a marca o questionário se encerrava ali, depois a questão sobre o consumo no restaurante retirou os respondentes que não haviam consumido ou presencialmente ou por delivery.

No meio do questionário foram inseridas perguntas que avaliaram o conhecimento e relacionamento do respondente com a marca, entre as escalas avaliadas, as afirmações “Eu conheço a marca deste restaurante”, “Algumas características de marca deste restaurante vêm à minha mente rapidamente” “Eu posso reconhecer a marca deste restaurante entre outras

marcas concorrentes” foram inseridas em momentos diferentes do questionário, caso a resposta em uma escala de 7 pontos fosse 1,2 ou 3 o respondente era retirado da amostra.

Finalmente a afirmação “As práticas ambientais desta empresa atendem minhas expectativas” foram inseridas 2 vezes momentos distintos, foi feito então uma comparação de respostas com o objetivo de mensurar a atenção ao responder, no caso de respostas dispares o respondente teve seu questionário excluído.

Assim dos 818 indivíduos que iniciaram a pesquisa 259 foram excluídos com a intenção de reforçar a credibilidade em relação ao envolvimento com a marca e atenção ao responder. Ao final, 559 respostas válidas foram consideradas para a amostra da pesquisa. Verificando o G*Power post hoc, de acordo com a amostra coletada, esta pesquisa poderia ter um tamanho de efeito de $f^2 = 0,13$ e power de 99%.

A amostra desta pesquisa é formada predominantemente por mulheres (68,44%), com idade entre 18 e 70 anos (média = 34; desvio padrão = 12), que possuem em sua maioria ensino superior incompleto (55,56%), sem filhos (62,07%), que exercem atividade remunerada (82,57%) e têm em sua maioria renda mensal familiar entre R\$1.820 e R\$7.278 (52,59%). A fim de analisar os dados coletados, a modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) foi executada por meio do software estatístico SmartPLS 2.0. Esta técnica multivariada de dados analisa os construtos (variáveis latentes) e seus itens (variáveis observáveis), além do modelo estrutural especificado por nós, com base na literatura prévia e desenvolvimento de hipóteses (Ringle et al., 2014).

1.4. Resultados e análise dos dados

Nesta seção serão apresentados os resultados e análises estatísticas desta pesquisa. Os procedimentos e critérios estatísticos foram executados com base em Hair et al. (2009) e Ringle et al. (2014). Inicialmente um teste de normalidade da amostra foi feito com o apoio do software SPSS (Statistical Product and Service Solutions), conforme esperado para as pesquisas em Ciências Sociais Aplicadas e de Comportamento, os dados da amostra desta pesquisa possuem distribuição não-normal. Os resultados dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk confirmaram este resultado para todos os itens (Hair et al., 2009). Em pesquisas com a amostra de distribuição não-normal, a modelagem de equações estruturais com estimação de ajuste de mínimos quadrados parciais é adequada (Ringle et al., 2014).

O software SmartPLS 2.0 foi usado para obtermos os resultados da modelagem. O modelo foi criado com base nas hipóteses estabelecidas previamente, sendo composto pelas

variáveis latentes e suas respectivas variáveis observadas. Com a primeira versão da modelagem calculada, nós iniciamos as análises de ajuste do modelo de mensuração. Os primeiros indicadores a serem verificados são as variâncias médias extraídas (AVEs) de todos os construtos, com indicadores $> 0,50$ para a avaliação da análise convergente. Nesta fase os itens FR3, FR4 e GE10 (construtos franquia e bom empregador respectivamente) foram excluídos um de cada vez. As AVEs do modelo final podem ser observadas no Quadro 3.1, admitindo que o modelo converge para um resultado satisfatório (Ringle et al., 2014). Em seguida, a consistência interna é verificada por meio do alfa de Cronbach (AC) e da confiabilidade composta (CC), com indicadores adequados acima de entre 0,60 para o AC, e 0,70 para a CC (Hair et al., 2009). Ambos os indicadores apresentam valores adequados e podem ser observados na Quadro 3.1

Quadro 3.1

Valores de qualidade de ajuste do PLS-SEM

| Construtos | AVE | CC | R² | AC | Q² | f² |
|------------------------------|------------|-----------|---------------------------|-----------|----------------------|---------------------------|
| Boca a boca | 0,801 | 0,960 | 0,400 | 0,950 | 0,291 | 0,799 |
| Confiança | 0,726 | 0,914 | 0,699 | 0,874 | 0,497 | 0,536 |
| Custo-benefício | 0,586 | 0,893 | - | 0,868 | 0,437 | 0,437 |
| Experiência | 0,767 | 0,929 | 0,662 | 0,899 | 0,496 | 0,597 |
| Franquia | 0,550 | 0,827 | - | 0,732 | 0,274 | 0,274 |
| Bom empregador | 0,582 | 0,893 | - | 0,856 | 0,582 | 0,582 |
| Lealdade | 0,668 | 0,857 | 0,228 | 0,752 | 0,138 | 0,653 |
| Qualidade | 0,619 | 0,830 | - | 0,693 | 0,248 | 0,248 |
| Recompra | 0,776 | 0,933 | 0,432 | 0,904 | 0,332 | 0,774 |
| Reputação | 0,713 | 0,908 | 0,739 | 0,864 | 0,517 | 0,712 |
| Valores de referência | $>0,50$ | $>0,70$ | 0,13 médio 0,35 grande | $>0,60$ | >0 | 0,15 médio 0,35 grande |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota. AVE = Variância média extraída. CC = Confiabilidade composta. AC = Alfa de Cronbach

A verificação da validade discriminante é a terceira etapa da (PLS-SEM), nesta pesquisa, tanto as cargas cruzadas, quanto o critério de Fornell e Larcker foram analisados. Na avaliação das cargas cruzadas, os itens LE2, LE5 componentes do construto lealdade foram excluídos um a um. Seguindo a verificação pelo critério de Fornell e Larcker, os itens FS1, FS4, FS6, GE2, GE8, GE9, IR4, LE4 (itens dos construtos qualidade, bom empregador, intenção de recompra e lealdade respectivamente) foram excluídos um de cada vez, nas quais as correlações de Pearson devem ser menores que as raízes quadradas das AVEs de cada par de construtos. Os

indicadores do modelo final podem ser observados na Quadro 3.2, estes resultados indicam que os construtos são independentes entre si (Ringle et al., 2014). Concluída a validade discriminante, encerramos as análises de ajuste do modelo.

Quadro 3.2

Correlações de Pearson entre os construtos e raízes quadradas das AVEs

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 Boca a boca | 0,895 | | | | | | | | | |
| 2 Confiança | 0,774 | 0,852 | | | | | | | | |
| 3 Custo-benefício | 0,741 | 0,739 | 0,765 | | | | | | | |
| 4 Experiência | 0,866 | 0,777 | 0,712 | 0,875 | | | | | | |
| 5 Franquia | 0,662 | 0,604 | 0,622 | 0,715 | 0,741 | | | | | |
| 6 Bom empregador | 0,642 | 0,722 | 0,658 | 0,616 | 0,569 | 0,763 | | | | |
| 7 Lealdade | 0,632 | 0,452 | 0,519 | 0,615 | 0,591 | 0,415 | 0,817 | | | |
| 8 Qualidade | 0,665 | 0,709 | 0,597 | 0,636 | 0,525 | 0,694 | 0,407 | 0,786 | | |
| 9 Recompra | 0,845 | 0,695 | 0,689 | 0,840 | 0,683 | 0,547 | 0,657 | 0,568 | 0,881 | |
| 10 Reputação | 0,757 | 0,837 | 0,676 | 0,772 | 0,643 | 0,720 | 0,477 | 0,697 | 0,679 | 0,844 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota. A diagonal destacada em negrito representa as raízes quadradas das AVEs.

A partir de agora, iniciam as análises do modelo estrutural. A primeira análise corresponde a avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2), os resultados deste estudo apresentam efeitos considerados grandes em Ciências Sociais Aplicadas, disponíveis na Quadro 3.1 (Ringle et al., 2014). A experiência do consumidor é explicado em 66,2% pela franquia e qualidade da loja, a confiança é explicada em 69,9% pela percepção do consumidor que a marca é um bom empregador, a reputação da marca é 73,0% explicada pela experiência e confiança do consumidor, a lealdade do consumidor é 22,8% explicada pela reputação da marca, este é o único construto do modelo que tem explicação entre média e alta, e por fim, a lealdade do consumidor explica em 40% o boca a boca e em 43,2% a intenção de recompra. O modelo completo e os indicadores de cada variável dependente são apresentados na Figura 1 (valores dentro de cada construto - círculo azul).

A segunda análise do modelo estrutural é a avaliação dos coeficientes de caminho (Γ), presentes na Figura 1, valores acima das setas que ligam os construtos, que foi feita por meio do teste t de *Student*, que possibilita aceitar ou rejeitar a hipótese nula de cada relação, essa análise é feita no software SmartPLS por meio da técnica de reamostragem “*Bootstrapping*”, que foi executada com 2.000 reamostragens (Ringle et al., 2014). Os resultados da análise de

reamostragem demonstram que as relações presentes na PLS-SEM, representados pelos coeficientes de caminho (Γ) são significantes, com essa confirmação estatística, é possível rejeitarmos as hipóteses nulas e aceitarmos as hipóteses previstas conforme descrito detalhadamente na Quadro 3.3 Seguindo com a terceira e última análise do modelo estrutural, os valores de qualidade de ajuste do modelo foram verificados por meio da validade preditiva de Stone-Geisser (Q^2) e tamanho do efeito de Cohen (f^2). Ambos os indicadores estão adequados para todos os construtos, o $Q^2 > 0$ e os f^2 considerados efeitos entre médios (0,15) e grandes (0,35) (Hair et al., 2009). Os indicadores de qualidade do modelo podem ser observados em detalhes na Quadro 3.1.

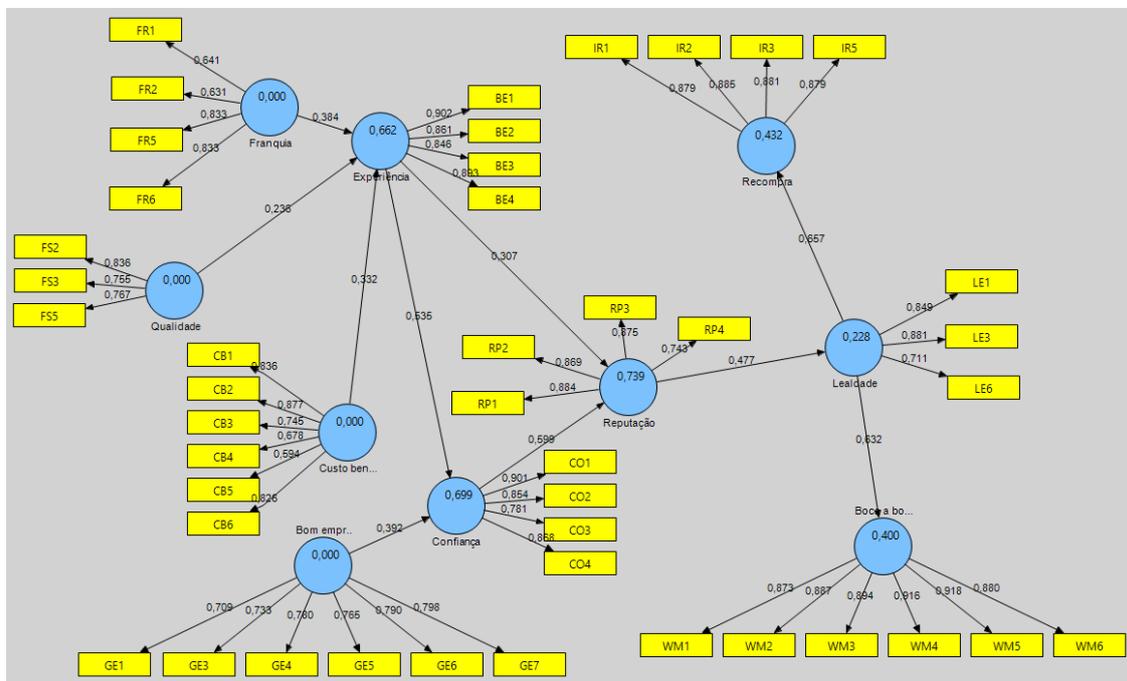


Figura 3.1 Modelagem de equação estrutural por mínimos quadrados parciais

Fonte: Output de dados do SmartPLS (2021).

A segunda análise do modelo estrutural é a avaliação dos coeficientes de caminho (Γ), presentes na Figura 1, valores acima das setas que ligam os construtos, que foi feita por meio do teste t de *Student*, que possibilita aceitar ou rejeitar a hipótese nula de cada relação, essa análise é feita no software SmartPLS por meio da técnica de reamostragem “*Bootstrapping*”, que foi executada com 2.000 reamostragens (Ringle et al., 2014). Os resultados da análise de reamostragem demonstram que as relações presentes na PLS-SEM, representados pelos coeficientes de caminho (Γ) são significantes, com essa confirmação estatística, é possível rejeitarmos as hipóteses nulas e aceitarmos as hipóteses previstas conforme descrito

detalhadamente na Quadro 3.3. Seguindo com a terceira e última análise do modelo estrutural, os valores de qualidade de ajuste do modelo foram verificados por meio da validade preditiva de Stone-Geisser (Q^2) e tamanho do efeito de Cohen (f^2). Ambos os indicadores estão adequados para todos os construtos, o $Q^2 > 0$ e os f^2 considerados efeitos entre médios (0,15) e grandes (0,35) (Hair et al., 2009). Os indicadores de qualidade do modelo podem ser observados em detalhes na Quadro 3.1.

Com as avaliações dos modelos de mensuração e estruturais, vamos detalhar a interpretação dos coeficientes de caminho (Γ) para cada uma das relações do modelo. A reputação da marca com a lealdade tem relação positiva com o $\Gamma = 0,477$, ou seja, a cada unidade aumentada na reputação da marca, a lealdade aumenta 0,477. O Γ da relação entre a lealdade e recompra e lealdade e boca a boca são positivas, com os coeficientes de caminhos de $\Gamma = 0,657$ e $\Gamma = 0,632$ respectivamente. A relação entre confiança e reputação é positiva, com o $\Gamma = 0,599$ e assim como a relação entre a experiência do consumidor e com o $\Gamma = 0,307$. A franquia e a percepção de custo-benefício do consumidor têm relação positiva com a experiência ($\Gamma = 0,384$ e $0,382$ respectivamente), já a relação entre a qualidade percebida e a experiência é positiva com o $\Gamma = 0,236$. A percepção de bom empregador tem relação positiva com a confiança ($\Gamma = 0,392$), assim como a relação entre a experiência do consumidor e confiança com o $\Gamma = 0,535$. Os resultados possibilitam rejeitar a H_0 e aceitar as hipóteses previstas conforme apresentado na Quadro 3.3 Retomando as hipóteses estabelecidas previamente nesta pesquisa, entendemos que os objetivos foram alcançados, tendo em vista as hipóteses terem sido suportadas.

Quadro 3.3

Coefficientes de caminho (Γ), testes t de *Student* e testes de hipóteses

| Hipótese | Relações | Coef. caminho (Γ) | t de <i>Student</i> | p value | Result. Hip. |
|----------------|-------------------------------|----------------------------|---------------------|---------|--------------|
| H ₁ | Reputação → Lealdade | 0,477 | 14,933 | <0,001 | suportada |
| H ₂ | Lealdade → Recompra | 0,657 | 30,522 | <0,001 | suportada |
| H ₃ | Lealdade → Boca a boca | 0,632 | 25,429 | <0,001 | suportada |
| H ₄ | Experiência → Reputação | 0,307 | 6,749 | <0,001 | suportada |
| H ₅ | Experiência → Confiança | 0,535 | 15,003 | <0,001 | suportada |
| H ₆ | Franquia → Experiência | 0,384 | 10,803 | <0,001 | suportada |
| H ₇ | Qualidade → Experiência | 0,236 | 6,119 | <0,001 | suportada |
| H ₈ | Custo-benefício → Experiência | 0,332 | 8,568 | <0,001 | suportada |
| H ₉ | Confiança → Reputação | 0,599 | 15,774 | <0,001 | suportada |

| | | | | | |
|-----------------------|-----------------------------------|-------|--------|--------|-----------|
| H₁₀ | Bom empregador → Confiança | 0,392 | 11,043 | <0,001 | suportada |
|-----------------------|-----------------------------------|-------|--------|--------|-----------|

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise de cargas fatoriais (Apêndice) e a escalas de experiência, confiança, boca a boca, se mantiveram com todos os itens, já a escala de reputação perdeu dois itens da escala original, lealdade perdeu três itens, recompra perdeu um item, qualidade perdeu três itens, bom empregador perdeu quatro itens, e franquia perdeu dois itens,

1.5. Conclusão

O presente estudo tem como objetivo entender os efeitos e antecedentes da reputação de marca das redes de franquias na intenção de recompra e recomendação por parte dos consumidores. Percebeu-se que empiricamente esses efeitos existem, numa perspectiva de que a reputação da marca está ligada à lealdade do consumidor à marca e essa, por sua vez, está ligada às intenções de recompra e recomendação boca a boca. Há como contribuição teórica esse caminho que se considera a lealdade do consumidor que se relaciona com as intenções do consumidor (de recompra e recomendação boca a boca).

Do ponto de vista gerencial, conclui-se que as redes de franquias poderiam incrementar suas ações perante os clientes por meio de programas de fidelidade. É de se entender as dificuldades das redes de franquias em lidar com isso porque programas como esses envolvem a coordenação de diversas unidades da rede. No entanto, cada uma com seus próprios interesses e, por isso, poderia haver conflitos internos de agência. Afinal, as unidades da rede podem sofrer efeitos desiguais quando oferecem benefícios aos seus consumidores locais. Isso poderia fazer um franqueado se sentir preterido ou prejudicado em relação a outros da rede. Observando a importância da lealdade para as intenções de recompra e recomendação dos consumidores e o cuidado para eventuais conflitos internos de agência, espera-se que o resultado dessa pesquisa possa estimular franqueadores a elaborarem programas de fidelização que sejam equitativas dentre os franqueados.

Em relação aos antecedentes da reputação de marca da rede de franquia, observa-se que tanto a confiança na marca quanto a experiência prévia são elementos importantes para explicar a reputação. O presente estudo avança na teoria mostrando que essa experiência é explicada não somente pela qualidade do serviço recebido, mas também pela percepção de elementos de funcionamento da própria franquia (como as padronizações e disponibilidade de lojas, por

exemplo). Ou seja, a reputação de uma marca de franquia se fortalece pelas características intrínsecas do modelo da franquia. Participar de uma franquia parece ser um fator que associado à uma experiência favorável, essa que se relaciona com a percepção de reputação da marca.

Por sua vez, além de confirmar que a confiança também explica a reputação da marca, percebe-se que essa confiança é algo não apenas ligado ao atendimento de expectativas, mas que também tem explicação em como a empresa age socialmente. Percebe-se que a ideia de confiança vai além de cumprir o que se promete, avançando teoricamente na ideia de que a confiança também é explicada pelas ações sociais percebidas pelo mercado.

Gerencialmente, cabe ao franqueador trabalhar para reforçar sua reputação de marca não somente garantindo a experiência do consumo e a confiança na marca. Ele deve fazer com que os preceitos de franquia sejam percebidos pelo consumidor em suas experiências de consumo e que suas ações e comportamento social sejam comunicados para reforçar a confiança do consumidor na marca.

Para o futuro, recomenda-se que estudos de mediação, especialmente pesquisas embasadas na mediação de Sobel (Gorondutse & Hilman, 2014; Prado, Korelo & Silva, 2014; Sobel, 1982), possam ser realizados para entender o papel da lealdade com a marca na relação entre reputação de marca com intenção de recompra e recomendação do cliente. Além do mais, estudos mais complexos podem ser realizados para trazer à tona outras variáveis que possam se associar com a experiência do consumo e a confiança da marca podem ser adicionadas a modelos futuros. Por fim, a mudança de hábitos de consumo em decorrência da COVID-19, seria interessante entender a diferença de percepções dos consumidores na experiência de física em loja e no *home delivery* (Nakao et al., 2019).

1.6 Referências

Chang, K. (2013). How reputation creates loyalty in the restaurant sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 536-557.

Chiou, J.C., Hsieh, C.-H. and Yang, C.-H. (2004). The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisee' intentions to remain in the franchise system. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 19-36.

Fungai, M. (2017). Factors influencing customer repurchase intention in the fast food industry: a case study of Innscor-Mutare, Zimbabwe. *Business & Social Sciences Journal*, 2(1), 113-133.

Gorondutse, A. H., & Hilman, H. (2014). Mediation effect of customer satisfaction on the relationships between service quality and customer loyalty in the Nigerian foods and beverages industry: Sobel test approach. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 9(1), 1-8.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.

Han, H., & Kim, W. (2009). Outcomes of relational benefits: Restaurant customers' perspective. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(8), 820-835.

Han, S. H., Nguyen, B., & Lee, T. J. (2015). Consumer-based chain restaurant brand equity, brand reputation, and brand trust. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 84-93.

Hanaysha, J. R., & Pech, R. J. (2018). Brand prestige and the mediating role of word of mouth in the fast food industry. *Global Business Review*, 19(6), 1494-1514.

Jones, P., Shears, P., Hillier, D., & Clarke-Hill, C. (2002). Customer perceptions of services brands: a case study of the three major fast food retailers in the UK. *Management Research News*, 25(6/7), 41-49.

Kashive, N., & Khanna, V. T. (2017). Conceptualizing employer-based brand equity and employer Brand pyramid. *European Scientific Journal*, 13(34), 211-229.

Kim, M. S., Shin, D. J., & Koo, D. W. (2018). The influence of perceived service fairness on brand trust, brand experience and brand citizenship behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(7), 2603-2621.

Kim, W. G., & Kim, H. B. (2004). Measuring customer-based restaurant brand equity. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(2), 115-131.

Lavieri, C. A., Corrêa, H. L., & da Cunha, J. A. C. (2015). Controle e desempenho de franquias: um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizadas por franqueadores. *REGE-Revista de Gestão*, 22(3), 337-355.

Lau, G. T., & Lee, S. H. (1999). Consumers' trust in a brand and the link to brand loyalty. *Journal of Market-Focused Management*, 4(4), 341-370.

Lee, M. and Ulgado, F.M. (1997). Consumer evaluations of fast-food services: a cross-national comparison. *Journal of Services Marketing*, 11(1), 39-52.

Madanoglu, M., Lee, K., & Castrogiovanni, G. J. (2011). Franchising and firm financial performance among US restaurants. *Journal of Retailing*, 87(3), 406-417.

Mainardes, E. W., Gomes, V. C. A., Marchiori, D., Correa, L. E., & Guss, V. (2019). Consequences of customer experience quality on franchises and non-franchises models. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(3), 311-330.

Min, H. and Min, H. (2011). Benchmarking the service quality of fast-food restaurant franchises in the USA: A longitudinal study. *Benchmarking: An International Journal*, 18(2), 282-300

Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.

Nakao, A. N., Carneiro-da-Cunha, J. A., Patah, L. A., & Nassif, V. M. J. (2019). Performance of services and products in a fast food franchise chain: reflections about the home delivery model. *International Journal of Business Excellence*, 19(1), 85-99.

Nondzor, H. E., & Tawiah, Y. S. (2015). Consumer perception and preference of fast food: A Study of tertiary students in Ghana. *Science Journal of Business and Management*, 3(1), 43-49.

Ong, C. H., Salleh, S. M., & Yusoff, R. Z. (2015). Brand Experience, Trust Components, and Customer Loyalty: Sustainable Malaysian SME Brands Study. *Asian Social Science*, 11(26), 252-266.

Prado, P. H. M., Korelo, J. C., & Silva, D. M. L. (2014). Análise de mediação, moderação e processos condicionais. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(4), 4-24.

Pfister, E., Deffains, B., Doriat-Duban, M. and Saussier, S. (2006). Institutions and contracts: franchising. *European Journal of Law and Economics*, 21(1), 53-78.

Queiroz, A. F., & Finocchio, C. S. (2018). Mensurando o valor percebido em serviços de alimentação: Uma pesquisa com consumidores de fast food. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(4), 532-544.

Ringle, C. M., Da Silva, D., & de Souza Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.

Ryan, J., & Casidy, R. (2018). The role of brand reputation in organic food consumption: A behavioral reasoning perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 239-247.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (org.). *Sociological Methodology*. San Francisco: Jossey-Bass.

Soriano, D. R. (2002). Customers' expectations factors in restaurants: The situation in Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(8/9), 1055-1067.

Swaen, V., & Chumpitaz, R. C. (2008). Impact of corporate social responsibility on consumer trust. *Recherche et Applications en Marketing*, 23(4), 7-34.

Terblanche, N. S., & Boshoff, C. (2010). Quality, value, satisfaction and loyalty amongst race groups: A study of customers in the South African fast food industry. *South African Journal of Business Management*, 41(1), 1-9.

Tong, C., & Wong, A. (2014). The influences of corporate social responsibility to customer repurchases intentions, customer word-of-mouth intentions and customer perceived food quality of fast-food restaurants in Hong Kong and the mediating effects of corporate reputation. *Journal of Economics, Management and Trade*, 4(11), 1655-1678.

Uddin, M.B. (2019). Customer loyalty in the fast food restaurants of Bangladesh. *British Food Journal*, 121(11), 2791-2808

Wang, J., Wang, S., Xue, H., Wang, Y., & Li, J. (2018). Green image and consumers' word-of-mouth intention in the green hotel industry: The moderating effect of Millennials. *Journal of Cleaner Production*, 181, 426-436.

Wangenheim, F., & Bayon, T. (2004). Satisfaction, loyalty and word of mouth within the customer base of a utility provider: Differences between stayers, switchers and referral switchers. *Journal of Consumer Behaviour*, 3(3), 211-220.

Walsh, G., & Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the academy of Marketing Science*, 35(1), 127-143.

Wingrove, C. A., & Urban, B. (2017). Franchised fast food brands: An empirical study of factors influencing growth. *Acta Commercii*, 17(1), 1-8.

Wijaya, B. S. (2013). Dimensions of brand image: A conceptual review from the perspective of brand communication. *European Journal of Business and Management*, 5(31), 55-65.

Xixiang, S., Gilal, R. G., & Gilal, F. G. (2016). Brand experience as a contemporary source of brand equity in 21st century: evidence from the Chinese consumer market. *International Journal of Education and Research*, 4(9), 63-76.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

QUAIS OS EFEITOS DA REPUTAÇÃO DE MARCA DE REDE DE FRANQUIAS TANTO NO NÍVEL DA REDE QUANTO DO PONTO DE VISTA DO CONSUMIDOR?

COMPREENDER A REPUTAÇÃO DE MARCA EM FRANQUIAS DO PONTO DE VIDA DA REDE COMO UM TODO E DO CONSUMIDOR

CONCLUSÃO PARTICULARIZADA

| Síntese dos resultados | Contribuições para o avanço do conhecimento | Proposta de estudos futuros |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>O estudo demonstra que a reputação de marca tem forte indicativo de promover na rede de franquia um maior faturamento, uma vez que a reputação pode levar o consumidor até a unidade da rede, porém o tamanho da rede não é garantia de faturamento pois um dos atributos de reputação é levar o consumidor para a rede, mas para o franqueado somente a marca não é suficiente para ter um bom relacionamento, pois provavelmente a expectativa está em um bom suporte que estabeleça a percepção de melhor relacionamento.</p> | <p>Ainda não se estudou as relações de reputação de marca sob a ótica do franqueado (dados nível franquia onde a unidade de observação seja as redes) o estudo contribui ao demonstrar o poder do desempenho da rede com a reputação da marca, que o resultado do relacionamento entre franqueado e franqueador não é resultado da reputação da marca e que o tamanho da rede não é suficiente para explicar o faturamento.</p> | <p>A partir dos resultados encontrados é possível aprofundar as relações sob a ótica do consumidor, e assim compreender quais os desdobramentos da reputação de marca tendo assim uma visão mais abrangente das consequências da reputação de marca em franquias.</p> |

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>O estudo teve como resultado a compreensão dos efeitos da reputação de marca no consumidor, a reputação de marca leva o cliente até a loja mas este caminho passa pela lealdade que tem como consequência recompra e recomendação cabendo a rede de franquia reforçar sua reputação de marca com programas que gerem lealdade, apesar deste tipo de programa ser de difícil gerencialmente em redes.</p> | <p>Estudos anteriores não relacionaram a reputação da marca a lealdade, sabe-se que a marca é um fator importante de escolha do consumidor para seu consumo, mas a influência da reputação da marca para que aja recompra e recomendação passa pelo caminho passa pela lealdade não estudado anteriormente.</p> | <p>Sugere-se um aprofundamento no estudo com uso de mediações que possam compreender papel da lealdade com a marca na relação entre reputação de marca com intenção de recompra e recomendação do cliente, e entender o papel do cenário mundial de pandemia neste contexto de consumo.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

CONCLUSÃO INTEGRADORA

A partir do levantamento de produção científica nacional e internacional sobre marca e franquia foi possível identificar os estudos de marca e franquia e com isso buscar novas oportunidades e gaps. Foi identificado que os temas de estudos de marca e franquia são pulverizados, mas que a reputação da marca mesmo sendo um dos fatores que levam o consumidor a escolher a franquia e o franqueador a escolher a rede, ainda passa por poucos estudos, revelando assim um tema a ser estudado e aprofundando, e que nenhum estudo abordou ainda o tema em diferentes níveis (Franqueado / Consumidor).

Este resultado levou ao segundo estudo desta tese que usou dados nível franquia onde a unidade de observação foram as redes, em busca de compreender os efeitos da reputação de marca no faturamento e relacionamento tendo como resultado principal resultado a confirmação da força da reputação da marca para levar o consumidor até a unidade da rede mas não se confirmou em relação ao relacionamento do franqueado com o franqueador indicando que é preciso outros caminhos que fortaleçam resta relação, provavelmente um

bom suporte que de alicerce para o negócio aproximando ambos para uma melhor relação. Outro achado importante foi verificar que o tamanho da rede não leva a um maior faturamento, e que este caminho passa pela reputação da marca.

Assim o terceiro estudo foi uma consequência do primeiro em busca da compreensão da reputação da marca no nível consumidor, tendo como principal achado a confirmação de que a reputação da marca leva o consumidor a uma atitude de recompra e recomendação, mas este caminho passa pela lealdade, que indica a importância de programas de fidelização, mesmo sendo complexos quando aplicados em rede.

Desta forma, é possível concluir que o estudo da reputação de marca tem um papel relevante tanto para o nível de rede para atração do consumidor e aumento do faturamento como visto no estudo dois, que se confirma no estudo três, como para levar o consumidor até a loja, e realizar a recompra e recomendação, mas é importante ressaltar que são comportamentos que passam pela lealdade.

Quadro 1 : Matriz Contributiva (MC).

APÊNDICE

Escalas:

Reputação

- This brand has a reputation for being good
- This brand has a reputation for being unreliable*
- Other people have told me that this brand is not good*
- Other people have told me that this brand is reliable
- This brand is reputed to perform well
- I have heard negative comments about this brand*

Lau, G. T., & Lee, S. H. (1999). Consumers' trust in a brand and the link to brand loyalty. *Journal of Market-Focused Management*, 4(4), 341-370.

Brand loyalty – Lealdade da Marca - Restaurante

I regularly visit this restaurant.
 I intend to visit this restaurant again.
 I usually use this restaurant as my first choice compared to other restaurants.
 I am satisfied with the visit to this restaurant.
 I would recommend this restaurant to others.
 I would not switch to another restaurant the next time.

Kim, W. G., & Kim, H. B. (2004). Measuring customer-based restaurant brand equity. *Cornell hotel and restaurant administration Quarterly*, 45(2), 115-131.

Intenção de Recompra – Fast Food

Customer Repurchase Intention

RPI1 I intend to buy from this fast food restaurant next time.

RPI2 I will continue buying from this fast food restaurant.

RPI3 Most likely, I will buy from this fast food restaurant next time.

RPI4 I will consider this fast food restaurant my first choice if I need to buy fast food.

RPI5 I will buy more from this fast food restaurant in the next few months

Tong, C., & Wong, A. (2014). The influences of corporate social responsibility to customer repurchases intentions, customer word-of-mouth intentions and customer perceived food quality of fast-food restaurants in Hong Kong and the mediating effects of corporate reputation. *Journal of Economics, Management and Trade*, 1655-1678.

Brand trust / Confiança na marca – Restaurante

I think this restaurant brand is trustworthy

I think this restaurant brand is competent

I think this restaurant brand is honest

I have confident in the quality of this restaurant brand

Kim, M. S., Shin, D. J., & Koo, D. W. (2018). The influence of perceived service fairness on brand trust, brand experience and brand citizenship behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Word of Mouth Intention – Fast Food

Boca a Boca

WOM1 I would say positive things about this fast food restaurant.

WOM2 I would recommend this fast food restaurant to anyone who seeks my advice.

WOM3 I would encourage friends to purchase fast food from this restaurant.

WOM4 I would recommend this fast food restaurant to my friends.

WOM5 I would recommend this fast food restaurant to my acquaintances.

WOM6 If my friends were looking for fast food service, I would tell them to try this restaurant.

Tong, C., & Wong, A. (2014). The influences of corporate social responsibility to customer repurchases intentions, customer word-of-mouth intentions and customer perceived food quality of fast-food restaurants in Hong Kong and the mediating effects of corporate reputation. *Journal of Economics, Management and Trade*, 1655-1678.

Custo Benefício

Este restaurante me oferece uma boa oportunidade de compra

Este restaurante vale o dinheiro que pago
 Este restaurante cobra um preço justo
 Este restaurante tem um preço razoável
 Este restaurante á econômico
 Comer neste restaurante aparenta ser um bom negócio

Queiroz, A. F., & Finocchio, C. S. (2018). Mensurando o Valor Percebido em Serviços de Alimentação: Uma Pesquisa com Consumidores de Fast Food. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(4), 532-544.

Food & service quality - Restaurante

The staff of this restaurant brand is helpful and friendly
 This restaurant brand offers a tidy environment
 This restaurant brand provides comfortable seats and tables
 The staff of this restaurant brand is talented and displays a natural expertise
 This restaurant brand offers fresh foods
 This restaurant brand prepares food and drinks according to hygiene standard

Han, S. H., Nguyen, B., & Lee, T. J. (2015). Consumer-based chain restaurant brand equity, brand reputation, and brand trust. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 84-93.

Self-congruence – Restaurante

The customers who dine in this restaurant are very much like me
 The customers who dine in this restaurant reflect the type of person I would like to be
 The customers who dine in this restaurant are very much like the person I admire

Han, S. H., Nguyen, B., & Lee, T. J. (2015). Consumer-based chain restaurant brand equity, brand reputation, and brand trust. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 84-93

Brand experience / Experiência com a marca - Restaurante

I feel good when I experience this restaurant brand
 This restaurant brand gives me pleasure
 It is fun to experience this restaurant brand
 Experiencing this restaurant brand is enjoyable

Kim, M. S., Shin, D. J., & Koo, D. W. (2018). The influence of perceived service fairness on brand trust, brand experience and brand citizenship behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Good Employer

7. Looks like a good company to work for
 8. Seems to treat its people well
 9. Seems to have excellent leadership
 10. Has management who seems to pay attention to the needs of its employees
 11. Seems to have good employees
 12. Seems to maintain high standards in the way that it treats people
 13. Seems to be well-managed
- Factor 3: Reliable and Financially Strong Company
14. Tends to outperform competitors

15. Seems to recognize and take advantage of market opportunities

Walsh, G., & Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the academy of marketing science*, 35(1), 127-143.

Redes sociais

Eu sigo esta marca nas redes sociais

Eu costumo curtir os conteúdos desta marca nas redes sociais

Eu costumo compartilhar os conteúdos desta marca nas redes sociais

Eu costumo comentar os conteúdos desta marca nas redes sociais

Eu costumo enviar os conteúdos desta marca para meus amigos

Baseada em artigos relacionados ao tema

Franquia

Nos restaurantes desta marca eu encontro o mesmo sabor

Nos restaurantes desta marca eu encontro o mesmo serviço

Consigo encontrar o mesmo restaurante em vários pontos da cidade

Posso encontrar o mesmo restaurante fora da minha cidade

Ver esta marca deste restaurante em muitos lugares me estimula a consumir

Ver a comunicação marca deste restaurante em muitos lugares me estimula a consumir

Baseada em artigos relacionados ao tema

Cargas Fatoriais MEE

| Maior Valor | Construto | | WM | GE | CO | CB | BE | FR | LE | FS | IR | RP1 |
|-------------|-----------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 0,902 | Experiência | BE1 | 0,807 | 0,547 | 0,734 | 0,648 | 0,902 | 0,615 | 0,535 | 0,599 | 0,775 | 0,700 |
| 0,861 | Experiência | BE2 | 0,714 | 0,508 | 0,625 | 0,604 | 0,861 | 0,672 | 0,588 | 0,505 | 0,721 | 0,629 |
| 0,846 | Experiência | BE3 | 0,722 | 0,521 | 0,613 | 0,588 | 0,846 | 0,621 | 0,548 | 0,502 | 0,679 | 0,649 |
| 0,893 | Experiência | BE4 | 0,785 | 0,579 | 0,739 | 0,652 | 0,893 | 0,602 | 0,491 | 0,614 | 0,762 | 0,723 |
| 0,836 | Custo benefício | CB1 | 0,651 | 0,568 | 0,631 | 0,836 | 0,656 | 0,591 | 0,488 | 0,511 | 0,648 | 0,606 |
| 0,877 | Custo benefício | CB2 | 0,688 | 0,577 | 0,678 | 0,877 | 0,658 | 0,538 | 0,469 | 0,553 | 0,634 | 0,607 |
| 0,745 | Custo benefício | CB3 | 0,384 | 0,480 | 0,449 | 0,745 | 0,346 | 0,349 | 0,285 | 0,362 | 0,342 | 0,362 |
| 0,678 | Custo benefício | CB4 | 0,307 | 0,374 | 0,368 | 0,678 | 0,304 | 0,301 | 0,209 | 0,257 | 0,288 | 0,312 |
| 0,594 | Custo benefício | CB5 | 0,235 | 0,323 | 0,293 | 0,594 | 0,217 | 0,260 | 0,282 | 0,221 | 0,245 | 0,257 |
| 0,826 | Custo benefício | CB6 | 0,773 | 0,584 | 0,719 | 0,826 | 0,728 | 0,593 | 0,485 | 0,598 | 0,682 | 0,681 |
| 0,901 | Confiança | CO1 | 0,690 | 0,637 | 0,901 | 0,663 | 0,682 | 0,548 | 0,405 | 0,654 | 0,622 | 0,767 |
| 0,854 | Confiança | CO2 | 0,688 | 0,636 | 0,854 | 0,622 | 0,728 | 0,592 | 0,407 | 0,602 | 0,640 | 0,765 |
| 0,781 | Confiança | CO3 | 0,545 | 0,568 | 0,781 | 0,581 | 0,540 | 0,394 | 0,329 | 0,541 | 0,460 | 0,600 |
| 0,868 | Confiança | CO4 | 0,701 | 0,616 | 0,868 | 0,651 | 0,680 | 0,505 | 0,393 | 0,614 | 0,629 | 0,705 |
| 0,641 | Franquia | FR1 | 0,368 | 0,404 | 0,397 | 0,411 | 0,378 | 0,641 | 0,313 | 0,383 | 0,335 | 0,412 |
| 0,631 | Franquia | FR2 | 0,375 | 0,454 | 0,452 | 0,396 | 0,385 | 0,631 | 0,306 | 0,413 | 0,356 | 0,453 |
| 0,833 | Franquia | FR5 | 0,601 | 0,435 | 0,500 | 0,544 | 0,653 | 0,833 | 0,538 | 0,398 | 0,641 | 0,536 |
| 0,833 | Franquia | FR6 | 0,560 | 0,433 | 0,458 | 0,482 | 0,626 | 0,833 | 0,528 | 0,400 | 0,602 | 0,508 |
| 0,836 | Qualidade | FS2 | 0,540 | 0,611 | 0,599 | 0,482 | 0,529 | 0,473 | 0,309 | 0,836 | 0,466 | 0,610 |
| 0,755 | Qualidade | FS3 | 0,443 | 0,492 | 0,437 | 0,428 | 0,439 | 0,431 | 0,358 | 0,755 | 0,417 | 0,484 |
| 0,767 | Qualidade | FS5 | 0,575 | 0,528 | 0,618 | 0,494 | 0,525 | 0,339 | 0,300 | 0,767 | 0,454 | 0,542 |
| 0,709 | Bom empregador | GE1 | 0,449 | 0,709 | 0,459 | 0,424 | 0,388 | 0,323 | 0,256 | 0,465 | 0,312 | 0,440 |
| 0,733 | Bom empregador | GE3 | 0,467 | 0,733 | 0,548 | 0,480 | 0,490 | 0,445 | 0,328 | 0,512 | 0,456 | 0,615 |
| 0,780 | Bom empregador | GE4 | 0,464 | 0,780 | 0,526 | 0,516 | 0,410 | 0,389 | 0,326 | 0,505 | 0,369 | 0,495 |
| 0,765 | Bom empregador | GE5 | 0,436 | 0,765 | 0,543 | 0,466 | 0,436 | 0,399 | 0,223 | 0,527 | 0,374 | 0,514 |
| 0,790 | Bom empregador | GE6 | 0,554 | 0,790 | 0,584 | 0,548 | 0,546 | 0,485 | 0,344 | 0,562 | 0,479 | 0,566 |
| 0,798 | Bom empregador | GE7 | 0,554 | 0,798 | 0,624 | 0,564 | 0,528 | 0,535 | 0,404 | 0,590 | 0,488 | 0,639 |
| 0,879 | Recompra | IR1 | 0,777 | 0,496 | 0,637 | 0,599 | 0,770 | 0,577 | 0,532 | 0,527 | 0,879 | 0,635 |
| 0,885 | Recompra | IR2 | 0,755 | 0,484 | 0,642 | 0,637 | 0,737 | 0,602 | 0,585 | 0,504 | 0,885 | 0,598 |
| 0,881 | Recompra | IR3 | 0,704 | 0,453 | 0,549 | 0,574 | 0,700 | 0,597 | 0,660 | 0,456 | 0,881 | 0,553 |

| | | | | | | | | | | | | |
|-------|-------------|------------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------|-------|--------------|--------------|
| 0,879 | Recompra | IR5 | 0,750 | 0,503 | 0,634 | 0,623 | 0,763 | 0,634 | 0,518 | 0,526 | 0,879 | 0,621 |
| 0,849 | Lealdade | LE1 | 0,556 | 0,350 | 0,401 | 0,476 | 0,561 | 0,555 | 0,849 | 0,338 | 0,655 | 0,436 |
| 0,881 | Lealdade | LE3 | 0,555 | 0,379 | 0,411 | 0,449 | 0,539 | 0,515 | 0,881 | 0,379 | 0,546 | 0,426 |
| 0,711 | Lealdade | LE6 | 0,423 | 0,282 | 0,278 | 0,328 | 0,380 | 0,349 | 0,711 | 0,272 | 0,366 | 0,285 |
| 0,884 | Reputação | RP1 | 0,664 | 0,619 | 0,751 | 0,601 | 0,699 | 0,548 | 0,364 | 0,632 | 0,610 | 0,884 |
| 0,869 | Reputação | RP2 | 0,637 | 0,623 | 0,778 | 0,578 | 0,641 | 0,543 | 0,376 | 0,601 | 0,576 | 0,869 |
| 0,875 | Reputação | RP3 | 0,649 | 0,635 | 0,731 | 0,595 | 0,678 | 0,569 | 0,417 | 0,601 | 0,586 | 0,875 |
| 0,743 | Reputação | RP4 | 0,605 | 0,551 | 0,553 | 0,505 | 0,588 | 0,512 | 0,466 | 0,513 | 0,520 | 0,743 |
| 0,873 | Boca a boca | WM1 | 0,873 | 0,603 | 0,767 | 0,678 | 0,798 | 0,595 | 0,499 | 0,630 | 0,753 | 0,738 |
| 0,887 | Boca a boca | WM2 | 0,887 | 0,573 | 0,670 | 0,665 | 0,743 | 0,568 | 0,566 | 0,582 | 0,741 | 0,656 |
| 0,894 | Boca a boca | WM3 | 0,894 | 0,570 | 0,660 | 0,662 | 0,756 | 0,599 | 0,576 | 0,585 | 0,736 | 0,649 |
| 0,916 | Boca a boca | WM4 | 0,916 | 0,562 | 0,709 | 0,660 | 0,797 | 0,592 | 0,570 | 0,590 | 0,790 | 0,699 |
| 0,918 | Boca a boca | WM5 | 0,918 | 0,575 | 0,726 | 0,663 | 0,820 | 0,583 | 0,555 | 0,628 | 0,783 | 0,705 |
| 0,880 | Boca a boca | WM6 | 0,880 | 0,566 | 0,639 | 0,656 | 0,743 | 0,613 | 0,617 | 0,562 | 0,735 | 0,629 |