

UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIA E EMPREENDEDORISMO EM REDES DE
MICROFRANQUIAS: O EFEITO *HONEYMOON* NA
PERCEPÇÃO DA MARCA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

ECATERINA GRIGULEVITCH MASCARENHAS

SÃO PAULO
2020

UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIA E EMPREENDEDORISMO EM REDES DE
MICROFRANQUIAS: O EFEITO *HONEYMOON* NA
PERCEPÇÃO DA MARCA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo.

ECATERINA GRIGULEVITCH MASCARENHAS

SÃO PAULO
2020

Mascarenhas, Ecaterina Grigulevitch

Estratégia e empreendedorismo em redes de microfranquias: o
efeito *honeymoon* na percepção da marca / Ecaterina Grigulevitch
Mascarenhas. - 2020.

107 f. : il. color. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo,
2020.

Área de concentração: Redes Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo.

1. Microfranquias. 2. Tempo de franqueamento. 3. *Honeymoon*.
- I. Melo, Pedro Lucas de Resende (orientador). II. Título.

ECATERINA GRIGULEVITCH MASCARENHAS

**ESTRATÉGIA E EMPREENDEDORISMO EM REDES DE
MICROFRANQUIAS: O EFEITO *HONEYMOON* NA
PERCEPÇÃO DA MARCA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

____ - ___/___/___
Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo (orientador)
Universidade Paulista – UNIP

____ - ___/___/___
Prof. Dr. Dr. Renato Telles
Universidade Paulista – UNIP

____ - ___/___/___
Prof. Dr. Júlio Araújo Carneiro da Cunha
Universidade Nove de Julho - UNINOVE

DEDICATÓRIA

Dedico esta qualificação a DEUS, que esteve ao meu lado durante todo o tempo deste mestrado, à minha família e, em especial à minha filha Isabela e ao meu esposo Roberto, que me incentivaram e apoiaram, permitindo chegar ao término deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me concedido saúde, perseverança, força e sabedoria, permitindo-me chegar a essa fase de defesa da presente dissertação.

Agradeço ao Professor Dr. Pedro Lucas de Resende Melo, meu orientador, que confiou em minha competência para desenvolver este trabalho e por todo empenho e serenidade a mim dispensadas, sempre me incentivando com palavras de estímulo e atenção durante o curso do desenvolvimento da dissertação.

De forma especial agradeço, a minha família, Nina, Bharbara, Renato e Mario, que me apoiaram desde o início, me encorajando em toda esta jornada.

Agradeço aos nobres professores que contribuíram para esse processo de formação: Dr. Arnaldo Luiz Ryngelblum, Dr. Ernesto Michelangelo Giglio, Dr. José Celso Contador, Dr. Renato Telles e Dr. Roberto Bazanini, que conduziram com maestria e excelência as disciplinas do curso de Mestrado da UNIP.

Aos colegas de mestrado, em especial minha amiga Rosmary, os quais se tornaram meus colegas e em apoiaram para que eu prosseguisse na caminhada, muito obrigada!

RESUMO

O setor de franquias vem apresentado um crescimento expressivo na última década. Fazem parte desse segmento de mercado as microfranquias, que representam as franquias com investimento inicial de até R\$ 90.000,00. Em 2017, existiam, no Brasil, 545 redes de microfranquias e, em 2018, 589 passaram a integrar esse mercado, o que demonstra crescimento no segmento. O propósito geral desta pesquisa é analisar a percepção dos microfranqueados com menor tempo de franqueamento, com relação ao valor da marca recebido da rede franqueadora, propaganda e promoção, força da marca e fidelização de clientes. O problema de pesquisa tem como finalidade responder à seguinte pergunta: **há interferência do tempo de franqueamento na percepção de valor da marca pelo microfranqueado?** As variáveis aplicadas são de natureza quantitativa. Foram escolhidos 197 microfranqueados, localizados no Estados de Minas Gerais e São Paulo, que responderam perguntas de múltipla escolha, em escala do tipo Likert, de cinco pontos. Tratamentos estatísticos foram utilizados na análise dos dados por meio de regressão linear múltipla. Os resultados encontrados não suportaram a relação de associação entre as variáveis independentes e a variável dependente da pesquisa. Este trabalho visa contribuir para o aprofundamento do estudo sobre empreendedorismo e microfranquias, dado o restrito número de publicações nacionais e internacionais que versam sobre a gestão de microfranquias sob a ótica do microfranqueado. Este trabalho propõe-se, também, a trazer uma contribuição acadêmica para o estudo sobre microfranquias, visto que existe um hiato investigativo nos estudos que corroboram a percepção de valor dos microfranqueados, de acordo com o prazo de franqueamento, em relação ao valor da marca recebido do franqueador.

Palavras-chave: Redes de franquias. Estratégia. Microempreendedorismo. Microfranquias. Tempo de franqueamento. *Honeymoon*.

ABSTRACT

The franchise sector has shown significant growth in the past decade. Micro franchises are part of this market segment, which represent franchises with an initial investment of up to R \$ 90,000.00. In 2017, there were 545 micro-franchise networks in Brazil, and in 2018, 589 became part of this market, which shows growth in the segment. The general purpose of this research is to analyze the perception of micro-franchisees with less franchising time, in relation to the brand value received from the franchisor, advertising and promotion, brand strength and customer loyalty. The purpose of the research problem is to answer the following question: **is there an interference from the franchising time in the perception of brand value by the micro-franchisee?** The applied variables are quantitative in nature. 197 microfranchisees were chosen, located in the States of Minas Gerais and São Paulo, who answered multiple-choice questions, on a five-point Likert scale. Statistical treatments were used to analyze the data using multiple linear regression. The results found did not support the association between the independent variables and the dependent variable of the research. This work aims to contribute to the deepening of the study on entrepreneurship and micro-franchises, given the limited number of national and international publications that deal with micro-franchise management from the perspective of the micro-franchisee. This work also proposes to bring an academic contribution to the study on microfranchises, since there is an investigative gap in the studies that corroborate the perception of value of microfranchisees, according to the franchise term, in relation to the brand value received from the franchisor.

Keywords: Franchise chains. Strategy. Microentrepreneurship. Microfranchises. Franchising time. Honeymoon

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Crescimento no número de empregos	15
Figura 2 – Número de unidades.....	16
Figura 3 – Média de unidades por rede	16
Figura 4 – Redes que possuem modelo de microfranquias	17
Figura 5 – Modalidade de Microfranquias	18
Figura 6 – Redes de microfranquias por segmento de atuação	18
Figura 7 – <i>Framework</i> da pesquisa.....	22
Figura 8 – Teoria ciclo de vida e ciclo da franquia	35
Figura 9 – Fonte de dados para pesquisa.....	52
Figura 10 – Tempo geral de rede dos participantes.....	59
Figura 11 – Valor geral de investimento (em mil reais).....	60
Figura 12 – Segmentos das franquias participantes.....	60
Figura 13 – Gráfico dos segmentos das franquias vs investimento inicial (em mil reais)	61
Figura 14 – Boxplot do Escore de promoção e propaganda vs Tempos de Franqueamento....	84
Figura 15 – Boxplot do Escore de propaganda da marca vs Tempos de Franqueamento	85
Figura 16 – Boxplot do Escore de fidelização de clientes vs Tempos de Franqueamento	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Teorias sobre a Maturidade do Franqueamento	32
Quadro 2 – Gerações de franquias.....	38
Quadro 3 – Teoria da Escassez de Recursos	42
Quadro 4 – Categorias das pesquisas científicas	49
Quadro 5 – Classificação das Pesquisas quanto à abordagem.....	49
Quadro 6 – Natureza da pesquisa	50
Quadro 7 – Composição do questionário através dos das atividades de <i>marketing</i>	53
Quadro 8 – Redes de Microfranquias selecionadas.....	54
Quadro 9 – Composição das Variáveis dependente e independente da pesquisa.....	58
Quadro 10 – Verificação de normalidade da variável resposta (teste Shapiro-Wilk e histograma)	82
Quadro 11 – Análise de Kruskal-Wallis para promoção e propaganda	83
Quadro 12 – Comparação de grupos para promoção e propaganda	83
Quadro 13 – Análise de Kruskal-Wallis para a força da marca	85
Quadro 14 – Análise de Kruskal-Wallis para a fidelização de clientes.....	86
Quadro 15 – Comparação de grupos para promoção e propaganda	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Questão sobre criação de propaganda vs tempo de franqueado	62
Tabela 2 – Medidas de posição e dispersão para criação de propaganda vs tempo de franqueamento	63
Tabela 3 – Questão sobre criação de material promocional vs tempo de franqueamento.....	64
Tabela 4 – Medidas de posição e dispersão para criação de material promocional vs tempo de franqueamento	64
Tabela 5 – Questão sobre demonstração de produtos vs tempo de franqueamento	65
Tabela 6 – Medidas de posição e dispersão para demonstração de produtos vs tempo de franqueamento	66
Tabela 7 – Questão sobre desenvolver promoções vs tempo de franqueamento	66
Tabela 8 – Medidas de posição e dispersão para desenvolver promoções vs tempo de franqueamento	67
Tabela 9 – Questão sobre propagação da marca vs tempo de franqueamento	68
Tabela 10 – Medidas de posição e dispersão para propagação da marca vs tempo de franqueamento	69
Tabela 11 – Questão sobre a imagem da marca vs tempo de franqueamento	69
Tabela 12 – Medidas de posição e dispersão para a imagem da marca vs tempo de franqueamento	70
Tabela 13 – Questão sobre imagem da marca conhecida pelo consumidor vs tempo de franqueamento	71
Tabela 14 – Medidas de posição e dispersão para a imagem da marca conhecida pelo consumidor vs tempo de franqueamento	71
Tabela 15 – Questão sobre as atividades para aprimorar a imagem do franqueador vs tempo de franqueamento	72
Tabela 16 – Medidas de posição e dispersão para as atividades para aprimorar a imagem do franqueador vs tempo de franqueamento.....	73
Tabela 17 – Questão sobre as atividades para a fidelização do cliente final vs tempo de franqueamento	74
Tabela 18 – Medidas de posição e dispersão para as atividades para a fidelização do cliente final vs tempo de franqueamento.....	74
Tabela 19 – Questão sobre as ações para promover a confiança à marca vs tempo de franqueamento	75

Tabela 20 – Medidas de posição e dispersão para as ações para promover a confiança à marca vs tempo de franqueamento	76
Tabela 21 – Questão sobre as atuações para promover preferência à marca vs tempo de franqueamento	76
Tabela 22 – Medidas de posição e dispersão para as atuações para promover preferência à marca vs tempo de franqueamento	77
Tabela 23 – Criação de Escore	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF: Associação Brasileira de *Franchising*

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFA: International Franchise Association

ONG: Organização não governamental

PIB: Produto Interno Bruto

UNIP: Universidade Paulista

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Formulação do problema de pesquisa.....	21
1.2 Objetivos	21
1.3 Contribuições esperadas.....	22
1.4 Estrutura da dissertação.....	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 Mecanismo de funcionamento de rede de franquias.....	24
2.1.1 Premissas e Fundamentos em redes de franquias	24
2.1.2 Redes de franquias	25
2.1.3 Marcas	27
2.1.3.1 Marcas em Redes de Franquias	28
2.1.4 Teorias sobre a Tempo do Franqueamento.....	32
2.1.4.1 Teorias do Ciclo de Vida em U – <i>Honeymoon</i>.....	32
2.1.4.2 Teoria da Agência.....	36
2.1.5 Modelos de redes de franquias	37
2.2 Ambiente de restrição de recursos.....	39
2.2.1 Microempreendedorismo.....	39
2.2.2 Rede de microfranquias	40
2.2.3 Teoria da escassez de recursos	41
3 FORMULAÇÃO DE HIPÓTESE.....	45
3.1 Formulação da hipótese 1: percepção de valor referente à marca da rede expressa na promoção e propaganda	45
3.2 Formulação da Hipótese 2: percepção de valor referente à marca da rede expressa na força da marca.....	46
3.3 Formulação da Hipótese 3: percepção de valor referente à marca da rede expressa na capacidade de fidelização de clientes.....	46
4 METODOLOGIA	48
4.1 Classificação das pesquisas científicas	49
4.2 Descrição metodológica da pesquisa.....	50
4.2.1 Planejamento de pesquisa	51
4.2.2 Fonte de dados para o trabalho de campo.....	51

4.2.3 Coleta de dados	52
4.2.4 População e Amostra	53
4.2.5 Procedimento de campo	56
4.2.6 Tratamento dos dados	57
4.3 Construção das variáveis de pesquisa	57
4.3.1 Variável dependente	58
4.3.2 Variável independente	58
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	59
5.1 Análise Descritiva.....	59
5.1.1 Características Individuais do Franqueado	59
5.1.2 Características cruzada	61
5.1.3 Descritivo da percepção de valor referente à marca expressa na promoção e propaganda.....	61
5.1.4 Descritivo da percepção de valor referente à marca da rede expressa na força da marca	68
5.1.5 Descritivo da percepção de valor referente à marca expressa na capacidade de fidelização de clientes	73
5.2 Análise multivariada.....	78
5.2.1 Alpha de Cronbach	78
5.2.2 Escores	79
5.2.3 Comparação de médias	79
6 CONCLUSÃO.....	88
6.1 Contribuições acadêmicas, gerenciais e sociais	89
6.2 Limitações da Pesquisa	90
6.3 Sugestões para futuros estudos	91
REFERÊNCIAS	92
APÊNDICE I.....	103
APÊNDICE II	104

1 INTRODUÇÃO

Fundamentado em uma união contratual institucional entre franqueador e franqueado, o *franchising* pode ser entendido como uma opção estratégica para ampliar e diversificar as atividades, para reduzir as ameaças da empresa e compartilhar conhecimentos e habilidades. Esta união determina obrigações e abrange uma sequência de assessorias, como assistência do franqueador ao franqueado na implantação de uma nova unidade de negócios, incluindo treinamentos, suprimento de produtos, elaboração de planos de negócios e, ao franqueado, o compromisso pela venda destes produtos e serviços que são definidos pelo franqueador (COMBS; KETCHEN JR., 1999; FREDERIK, 2005; GILLIS, 2007; MAHONEY; PANDIAN, 1992).

Trata-se de um modelo de negócio que possui, dentre seus objetivos fundamentais, a criação de produtos e serviços pelo franqueador, e a definição de mecanismos para o fornecimento e comercialização destes pelo franqueado (HISRICH; PETERS, 2004). Este tipo de atividade pode ser escolhido como estratégia para o crescimento do empreendimento, estabelecendo um significativo meio de desenvolvimento por meio das franquias (KAUFMANN; DANT, 1996).

O modelo de negócio de franquias permite uma expansão mais rápida quando comparado ao crescimento do negócio baseado na aplicação de capital próprio (SHANE et al., 1996), por ser uma fonte geradora de recursos financeiros de baixo custo para o franqueador e, também, uma categoria de negócios que estimula o comportamento empreendedor de ambas as partes, franqueado e franqueador (FREDERIK, 2005).

As franquias, ou *franchising*, aqui definidas como uma união contratual institucional mediante contrato entre duas companhias legalmente independentes, com concessão, por parte do franqueador ao franqueado, do direito de realizar atividades comerciais, utilizando sua marca registrada em determinado local e intervalo de tempo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012, p. 380), vêm ganhando espaço local e internacional.

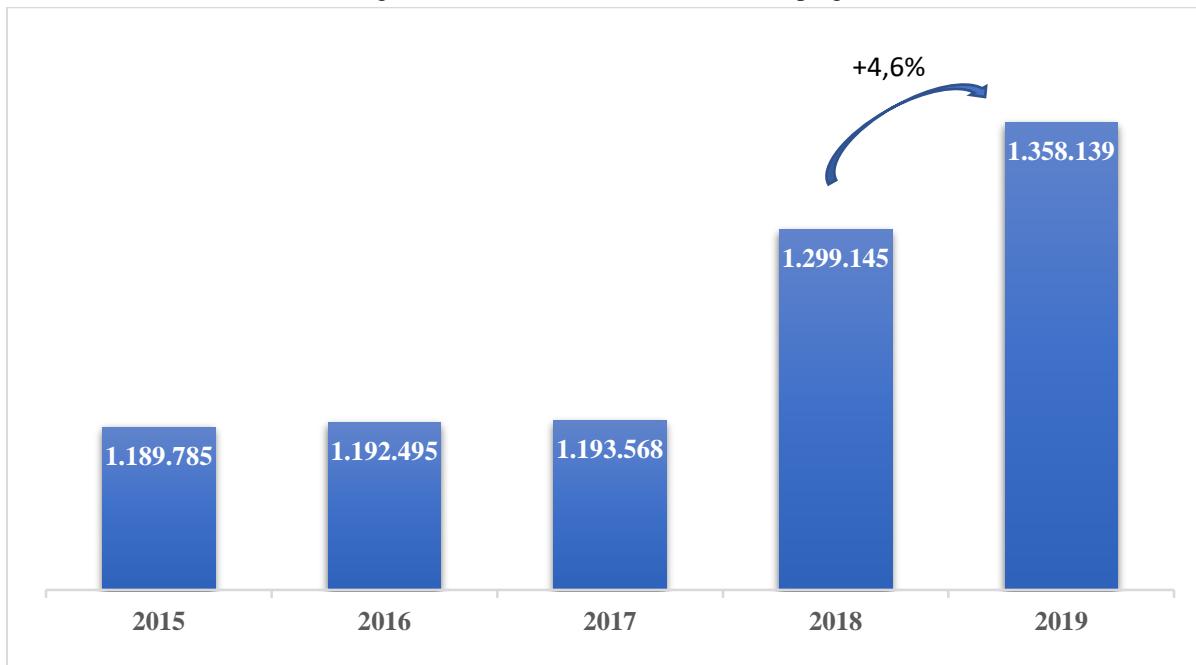
O *franchising* tem aumentando sua importância nos países emergentes, tanto no Brasil, como em outros países. Nos Estados Unidos, em 2018, a produção econômica das empresas de franquia foi de US\$ 757 bilhões e, o crescimento, de 6,2%, em comparação a 2017 (IFA – International Franchise Association, 2018). No Brasil, esse fenômeno também acontece. Os dados consolidados da performance do setor de franquias no Brasil pesquisadas pela ABF (Associação Brasileira de *Franchising*) demonstram que o crescimento de 2019 manteve o ritmo dos últimos anos. O avanço nominal do *franchising* em 2019 foi de 6,8%, com faturamento

total do mercado de franquias no período de R\$ 174,853 bilhões para R\$ 186,755 bilhões (ABF 2020).

André Friedheim, presidente da ABF, relata que “o *franchising* demonstrou, mais uma vez, ser um setor capaz de manter um ritmo de crescimento maior do que setores correlatos e a economia de forma geral. As redes no Brasil têm empenhado esforços para continuar expandindo, gerando emprego e renda, movimentando a economia nacional. Ainda precisamos avançar na agenda de reformas, como a tributária e a administrativa, mas o setor de franquias brasileiro está confiante de que é possível crescer ainda mais e de forma sustentável sendo dadas as condições adequadas que favoreçam o empreendedorismo e o ambiente de negócios no País”.

O setor contribuiu para um crescimento de 4,6% no número de empregos diretos criados (Figura 1), segundo o balanço do setor de franquias em 2019 (ABF, 2019). Esta expansão na admissão de empregos no setor de *franchising* com relação a 2018, foi resultado do movimento de crescimentos das marcas, dos efeitos favoráveis da reforma trabalhista e do restabelecimento paulatino da economia.

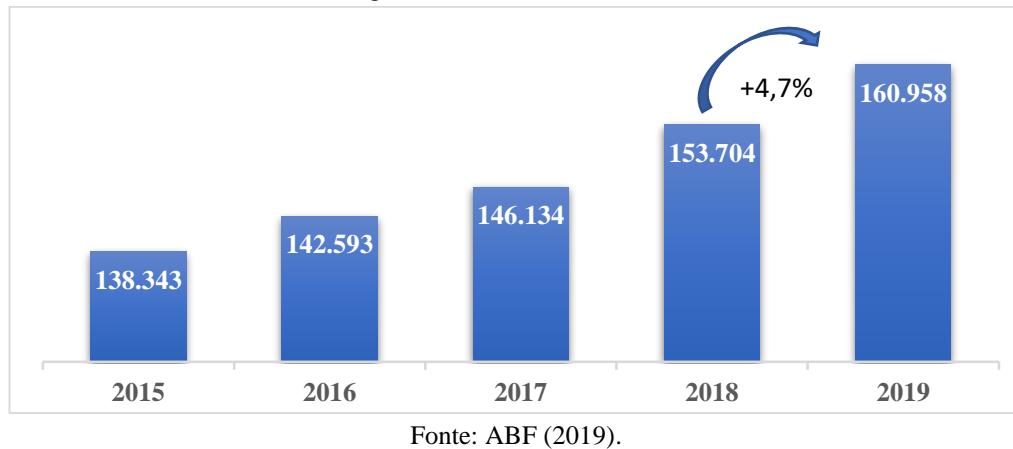
Figura 1 – Crescimento no número de empregos



Fonte: ABF (2019).

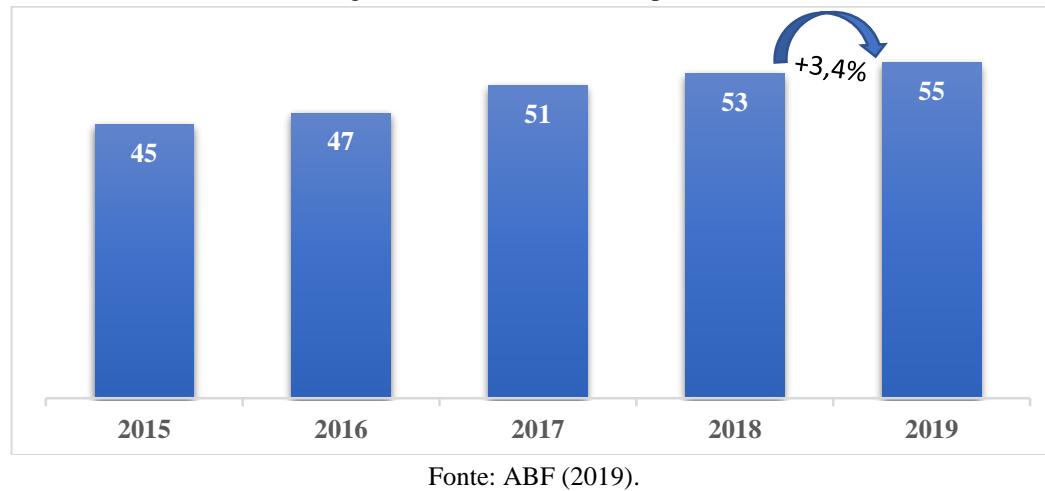
Dados do balanço do desempenho de franquias pesquisado pela ABF revelam que, em 2019, o número de unidades cresceu 4,7%, perfazendo 160.958 operações no Brasil, conforme demonstrado na Figura 2. A busca pelo *franchising* como opção para empreender de maneira mais segura foi um dos motivos que favoreceram essa evolução.

Figura 2 – Número de unidades



Ainda segundo o estudo, o número médio de unidades cresceu 3,4% em 2019, em relação a 2018, passando de 53 para 55 unidades por rede de franquias, conforme apresentado na Figura 3. André Friedheim, presidente da ABF, atribui o desenvolvimento do mercado de franquias à participação de franqueadoras mais solidas e franqueados mais comprometidos, favorecendo o crescimento ano a ano do volume médio de unidades, por rede de negócios.

Figura 3 – Média de unidades por rede

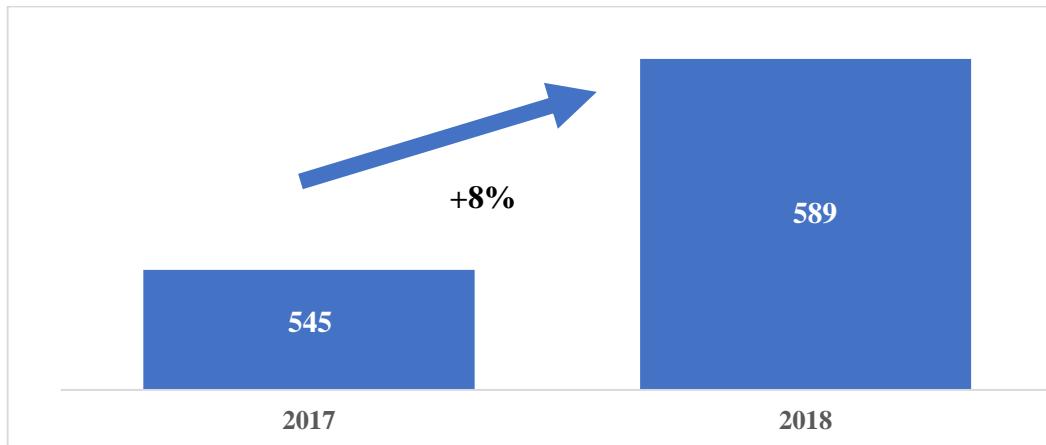


Pode-se afirmar que a microfranquia é uma pequena empresa, administrada por um microfranqueado em um mercado de baixa renda, com o suporte de um microfranqueador. Esse apoio inclui acesso a financiamento, uso de procedimentos operacionais e de *marketing* padronizados, marca e acesso a cadeias de suprimentos e mercados. Dessa maneira, a microfranquia proporciona a criação de trabalho nos mercados em desenvolvimento, que apresentam aptidões comerciais restritas e falta de conhecimento sobre as oportunidades disponíveis no mercado (FAIRBOURNE, 2007; JONES-CHRISTENSEN; PARSONS; FAIRBOURNE, 2010).

Frente à carência de emprego, os indivíduos sem ocupação buscam incansavelmente oportunidades para prover o sustento. Nesse cenário, o modelo de microfranquias tem estimulado o entusiasmo, nos últimos anos, entre empreendedores sociais, Organizações Não Governamentais (ONGs), agências governamentais e setor privado, por sua capacidade de oferecer uma possibilidade empreendedora para cidadãos desfavorecidos em países com desenvolvimento baixo, de um modo multiplicável e escalável (KISTRUCK et al., 2011).

A Associação Brasileira de Franquias (ABF) divulgou, em 2018, dados sobre as microfranquias, negócios com investimento inicial de até R\$ 90 mil. O levantamento identificou, de 2017 a 2018, um crescimento de 8% dos negócios classificados como microfranquias (Figura 4).

Figura 4 – Redes que possuem modelo de microfranquias

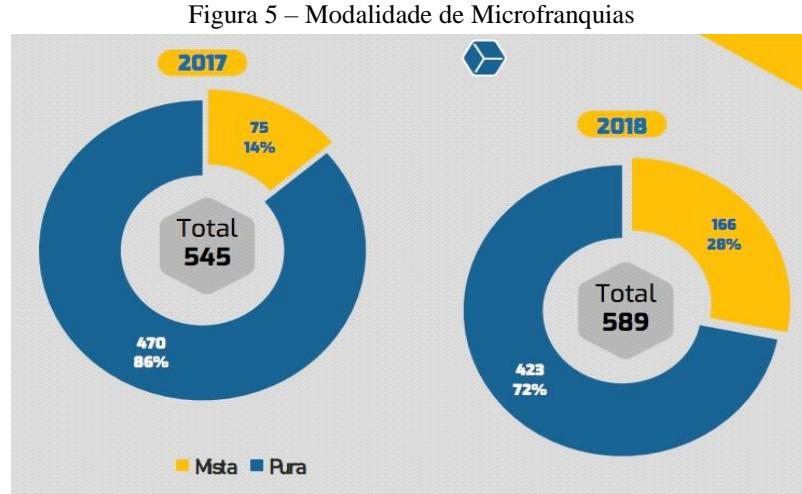


Fonte: ABF (2018).

Enquanto, em 2017, havia 545 marcas nessa modalidade, em 2018 elas representavam 589. Os números envolvem tanto redes puras, que possuem somente operações com investimento inicial de até R\$ 90.000, quanto redes mistas, aquelas que possuem formatos de operação com investimento inicial de até R\$ 90 mil e formatos investimento acima de R\$ 90 mil.

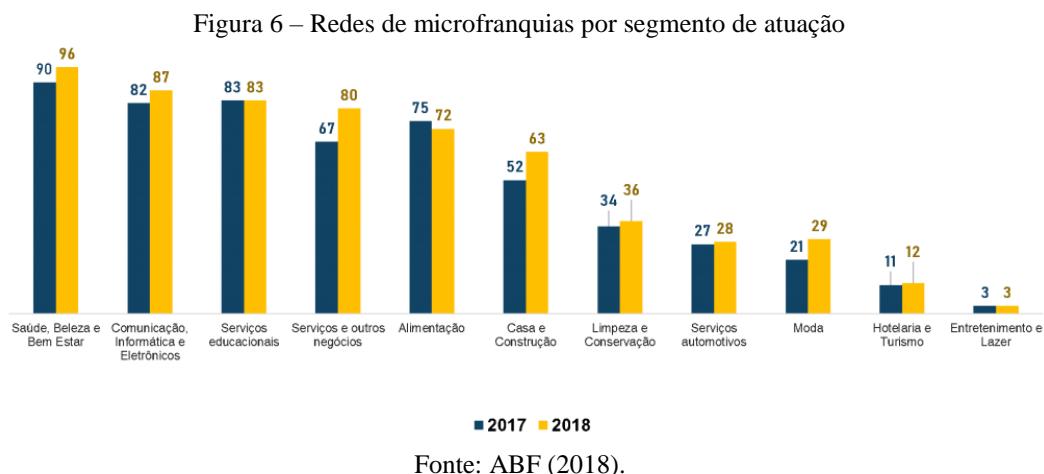
Quanto à taxa de mortalidade, a exemplo do *franchising* como um todo, entre as microfranquias, também houve queda do índice. No ano de 2017, a taxa foi de 7,2%, caindo para 5,7% no ano passado. Fatores como o aumento do número de repasses e a gradativa recuperação da economia, a partir de 2018, justificam essa queda. O crescimento das microfranquias, na última década, aconteceu em decorrência do aumento do poder aquisitivo das classes de menor renda (FAIRBOURNE, 2006; MUÑOZ; ALON; MITCHELL, 2010), em especial nos mercados emergentes.

Segundo a ABF, em 2018, o crescimento do número de microfranquias foi impulsionado por marcas que desenvolveram duas modalidades de negócios, as chamadas redes mistas (Figura 5).



Fonte: ABF (2018).

Microfranquias mistas são consideradas redes de franquia que possuem formatos de operação com investimento inicial até R\$90 mil e formatos com investimento inicial acima de R\$90 mil. Já as microfranquias puras são redes de franquias que possuem apenas operações com investimento inicial até R\$90 mil (ABF, 2018). Os segmentos com maior número de redes com operações de microfranquias são Saúde, Beleza e Bem-Estar; Comunicação, Informática e Eletrônicos; e Serviços Educacionais (Figura 6).



Fonte: ABF (2018).

O investimento inicial da microfranquia é menor em relação ao de uma franquia tradicional, pois a última, em geral, está relacionada à prestação de serviços com custos operacionais altos. É comum que a base de negócio seja a própria residência do

microfranqueado, com poucos ou nenhum empregado. Originárias do modelo de negócio de franquias, as microfranquias são casos contemporâneos e progressivos no ambiente das firmas brasileiras que requerem esforço acadêmico para seu completo entendimento (MELO; BORINI; CUNHA, 2014). Trata-se de um negócio controlado pelas leis que regem as franquias tradicionais, a Lei n.º 8.955/94, apresentando, porém, particularidades em sua administração, tal como o valor de investimento reduzido.

Para o crescimento da microfranquia, os franqueadores desenvolvem uma marca de franquia e a comercializam como um produto. O trabalho da marca é essencial para que a franquia obtenha alto desempenho, já que influencia a percepção que os franqueados têm dela (ZACHARY et al., 2011).

O artigo de Fairbourne (2006) aparece como referência inicial na literatura de microfranquias, apresentando esse tipo de franquia como uma categoria de negócio para criação de riqueza na base da pirâmide em países pobres, tópicos que foram um pouco mais aprofundados um ano depois, através de uma compilação sobre microfranquias realizada por Fairbourne, Gibson e Dyer (2007).

Ivins (2008) investigou a inserção de microfranquias de escolas em áreas distantes no Nepal, com objetivo de entender o papel social do modelo de microfranquias. Posteriormente, Oduor, Kamau e Mathenge (2009) analisaram as microfranquias utilizadas como canal de distribuição de medicamentos para combate da malária no Quênia, de acordo com a perspectiva de que esse modelo de negócio pode ser utilizado para a possível solução de problemas das classes sociais da base da pirâmide. Nghia (2010), por sua vez, fez uma breve revisão da literatura, apresentando o modelo de microfranquias como uma das alternativas à redução da pobreza.

No cenário brasileiro, ainda existem poucos artigos que dissertam sobre o modelo de microfranquias. Os mais mencionados são Melo et al. (2014), que investigaram possíveis diferenças entre as microfranquias e as franquias convencionais diante dos fundamentos do sistema de franchising, e Lepre, Nascimento e Nunes (2017), que mostram que as vantagens das microfranquias seriam: 1) fonte provedora de recursos financeiros de reduzido investimento para o franqueado; 2) rápido retorno do capital investido; e 3) inclusão mais rápida no mercado selecionado, em decorrência à marca já estabelecida; 4) menor custo operacional e 5) possibilidade de permitir que o franqueado mova-se simultaneamente como proprietário e funcionário.

O sucesso dos modelos de negócio de franquia está relacionado ao valor da marca, uma vez que empreendimento com marcas reconhecidas são mais bem qualificados para alcançar

um valor diferenciado e duradouro, bem como, para conquistar um desempenho financeiro maior do que as empresas que não trabalham com marcas percebidas como boas pelo mercado (AAKER, 1991). É reconhecido que tanto os franqueadores quanto os franqueados devem participar do desenvolvimento e da sustentação do valor da marca da franquia (PITT; NAPOLI; VAN DER MERWE, 2003). Além disso, nem os franqueadores, tampouco os franqueados, têm controle total sobre a gestão da marca (PITT; NAPOLI; VAN DER MERWE, 2003). Portanto, esse cenário indica que as tarefas de gerenciamento da marca são ordenadas por ambas as partes.

Apesar de a importância do relacionamento entre franqueador e franqueado ser inegável, há poucos trabalhos acadêmicos sobre como o relacionamento evolui ao longo do tempo (DANT, 2008; DANT; LI; WORTZEL, 1995) e como o fator tempo afeta a percepção do valor da marca pelos microfranqueados. Assim sendo, a interferência do tempo de franqueamento no valor da marca é uma questão relevante.

A teoria do ciclo de vida da franquia (BLUT et al., 2011; DANT; NASR, 1998; DWYER; SCHURR; OH, 1987), considera que os relacionamentos nestas unidades de negócios acompanham uma curva ascendente: a categoria e o desempenho do relacionamento se fortalecem com o tempo e a percepção do valor da marca pelo microfranqueado pode ser impactada pelo prazo do relacionamento (JAP; ANDERSON, 2007).

As ligações nas unidades de negócio de franquia, segundo Blut et al. (2011), acompanham um fundamento semelhante à curva nas relações matrimoniais, com alta felicidade conjugal nos primeiros anos do casamento, um declínio na felicidade conjugal durante os anos intermediários, e um aumento na felicidade conjugal nos últimos anos (VANLANINGHAM; JOHNSON; AMATO, 2001).

A teoria de agência contribui para explicar o conflito de interesses que ocorrem entre franqueado e franqueador, que acontece quando as partes têm objetivos e interesses diferentes (JENSEN; MECKLING, 1976; ROSS, 1973). Esta divergência de propósitos em cada uma das fases dos ciclos do sistema de franquias, contribui, também, para influenciar a percepção do valor da marca pelo microfranqueado.

O resultado deste estudo ajudará a identificar as expectativas e necessidades da rede de franqueadores de como investir na marca de maneira mais assertiva, a fim de atender às necessidades e expectativas que esta pesquisa se propõe a conhecer. Este estudo permitirá conhecer as expectativas e os desejos dos franqueados para manter um bom relacionamento entre as partes. Com o objetivo de atingir esse resultado, será analisado como o tempo de franqueamento afeta a percepção do valor da marca pelos microfranqueadores, avaliando propriedades como promoção e publicidade, valor da marca e fidelidade.

1.1 Formulação do problema de pesquisa

O fator determinante na decisão de um indivíduo fazer parte de uma microfranquia é resultado da diferença entre as vantagens de ser um franqueado e o custo total da obtenção da franquia (GRÜNHAGEN; DORSCH, 2003). O suporte oferecido pelo franqueador ao franqueado, associado a uma marca sólida e legitimada pelo público, são aspectos fundamentais para o êxito desse tipo de negócio e, portanto, considerado valor pelo microfranqueado (GRÜNHAGEN; DORSCH, 2003; HUANG; PHAU; CHEN, 2007).

No entanto, os microfranqueados têm evidenciado uma percepção de valor mais fraca em relação à marca de sua rede de franquias, em decorrência de este modelo de negócios ainda estar em fase de desenvolvimento (MELO; BORINI; CUNHA, 2014). A capacidade dos microfranqueadores para fortalecer a marca do modelo de franquia, considerando as importantes limitações de recursos, é questionada pelos microfranqueados.

As ligações entre as partes tornam-se mais intensas à medida que o relacionamento amadurece, resultando em uma união ainda mais fortalecida (BLUT et al., 2011; JUSTE, 2009). Ao longo do tempo, o valor percebido da marca pelo microfranqueado tende a mudar de acordo com a conquista de conhecimento e experiência.

Em comparação às franquias clássicas, a unidade de negócio franqueada destina ao microfranqueador um capital menor para o desenvolvimento da marca, para ações dirigidas ao fortalecimento e fidelização de clientes, e para propaganda e promoções. Considerando que as ligações entre as partes tornam-se mais intensas à medida que o relacionamento amadurece, resultando em uma união ainda mais fortalecida (BLUT et al., 2011; JUSTE, 2009), ao longo do tempo, o valor percebido da marca pelo microfranqueado tende a mudar de acordo com conhecimento que é conquistado a partir da experiência.

Considerando o contexto exposto sobre o valor da marca e o valor do investimento pago pelo microfranqueado, a pergunta de pesquisa a ser respondida pelo presente estudo é: **há interferência do tempo de franqueamento na percepção de valor da marca pelo microfranqueado?**

1.2 Objetivos

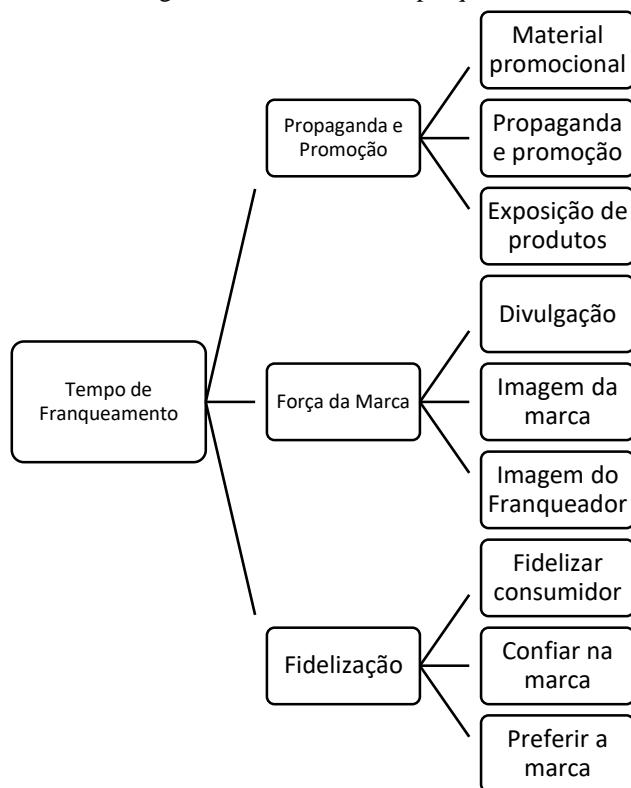
O objetivo geral deste trabalho é identificar a percepção de valor da marca pelo microfranqueamento Segundo Ghantous e Jaolis (2013), a força da marca é considerada fator determinante para atrair e reter franqueados em uma rede.

Para atingir esse objetivo, este estudo tem os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a presença de relações importantes entre maturidade e valor de marca percebido pelo microfranqueado;
- b) Verificar a percepção de valor do microfranqueado quanto à promoção e à propaganda;
- c) Analisar a percepção de valor do microfranqueado diante da marca criada pelo franqueador;
- d) Averiguar a percepção de valor do microfranqueado quanto à fidelização criada pelo franqueador.

A Figura 7 mostra o problema de pesquisa acima a discussão sobre as hipóteses, apresentadas no Capítulo 3.

Figura 7 – Framework da pesquisa



Fonte: Autor (2019).

1.3 Contribuições esperadas

Esta dissertação pretende contribuir com a literatura sobre microfranquias por meio de uma pesquisa sobre a percepção de valor da marca pelo microfranqueado com menor tempo de franqueamento, analisando o impacto do efeito *honeymoon* sobre a percepção de valor da marca

por este grupo de microfranqueados, segundo identificado na Teoria da Curva em U (BLACK; MENDENHALL, 1991). Trata-se de um assunto recente e carente de estudos empíricos. O valor da marca percebido pelo microfranqueado pode ser diferente do inferido pelo franqueado, em função do menor valor investido pelas franquias convencionais (MELO; BORINI; CUNHA, 2014).

O resultado deste estudo ajudará a identificar as expectativas e as necessidades da rede de microfranqueadores de como investir na marca de maneira mais assertiva e manter um bom relacionamento entre as partes. Para atingir esse resultado, será analisada a percepção da marca pelos microfranqueadores com menor tempo de franqueamento, por meio da avaliação de propriedades como promoção e publicidade, valor da marca e fidelidade.

Este estudo poderá orientar a administração da rede de microfranqueadores, a fim de que os investimentos na marca ocorram de maneira mais efetiva, os conflitos diminuam e a relação seja fortalecida. Identificando as reais necessidades do negócio, contribuirá para diminuir os conflitos internos e fortalecer os laços de confiança da rede de franquia. É importante salientar que as pequenas empresas usualmente não reproduzem modelos tradicionais de livros gerenciais (WILLIAMS, 2005); em geral, elas comandam seu empreendimento de acordo com suas próprias convicções. Este trabalho contribuirá para instruir os responsáveis sobre os impactos do *honeymoon* na percepção de valor da marca.

1.4 Estrutura da dissertação

Para alcançar os objetivos apresentados, este estudo foi organizado em seis capítulos, apresentados a seguir.

O Capítulo 1 discorre sobre a introdução da dissertação de mestrado. O referencial teórico é objeto de estudo do Capítulo 2, dividido em dois subitens, sobre Mecanismo de Funcionamento de Redes de Franquias e Ambiente de Restrição de Recursos. O Capítulo 3 é destinado à construção das hipóteses sobre o nível de percepção de valor da marca do microfranqueado conforme seu tempo de franqueamento. O Capítulo 4 desenvolve a metodologia de pesquisa utilizada no presente estudo, com explicações a respeito do método, da seleção da amostra, da construção das variáveis de pesquisa, do procedimento adotado para a coleta dos dados e dos testes estatísticos aplicados na amostra. O Capítulo 5 versa sobre a discussão dos resultados. Finalmente, o Capítulo 6 disserta sobre as conclusões, contribuições e limitações da pesquisa realizada e sugestões para futuros estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo fornecer a revisão teórica dos conceitos que suportam e transpõem a pesquisa proposta neste trabalho. Os subitens estão classificados em dois cenários distintos, que constituem o universo das redes de microfranquias. O primeiro, Mecanismo de Funcionamento de Redes de Franquias, discorre sobre os conceitos e ferramentas que compõem a rede. O segundo, Ambiente e Restrição de Recursos, trata dos componentes desse sistema e de como a RBV impacta a decisão por este tipo de negócio.

2.1 Mecanismo de funcionamento de rede de franquias

Este item versa sobre as concepções e ferramentas que constituem a rede de franquias.

2.1.1 Premissas e Fundamentos em redes de franquias

A franquia é retratada como uma possibilidade de negócio em que o proprietário (produtor ou distribuidor) de uma empresa ou de um produto de marca registrada concede a um indivíduo direito para distribuição local e/ou venda do serviço ou produto. Em troca, o proprietário recebe o pagamento de *royalty*, conforme os critérios de qualidade e os padrões de serviço aos clientes (STORHOLM; SCHEUING, 1994). A escolha dessa alternativa ocorre quando os empresários optam pela franquia como forma de adquirir seu próprio negócio dentro de um modelo de empreendimento já comprovado (ELANGO; FRIED, 1997).

Segundo o dicionário *The American Heritage Dictionary*, a palavra *franchising* teve origem no idioma francês –*franche* –, e significa delegação de um direito ou de uma permissão exclusiva (*Franchising*, 2017). Os soberanos das terras, na Idade Média, disponibilizavam a um grupo de pessoas a posse de alguns serviços nessas propriedades, durante um prazo de tempo, e recebiam, em contrapartida, uma compensação financeira. Na Segunda Guerra Mundial, ex-combatentes que retornavam sem experiência ou estudos acabavam investindo em seu próprio negócio, fato que contribuiu para o grande crescimento desse formato de negócio.

Já em meados do século XX, surgiram as franquias nos moldes atuais, a exemplo da General Motors que, por meio desse modelo, pretendia aumentar suas revendas de automóveis, e a Coca-Cola, que autorizava empresas distintas a engarrafar e distribuir seus produtos, a fim de aumentar sua participação de mercado. A empresa pioneira neste tipo de negócio foi a Singer

Sewing, fabricante americana de máquinas de costura, que constituiu uma rede de concessionárias que negociavam sua produção.

O pioneiro do *franchising* contemporâneo foi a rede de *fast-food* McDonald's, fundada em 1954. No Brasil, a empresa pioneira do modelo de franquias foi a escola de idiomas Yazigi, cujas atividades iniciaram em 1963. Segundo Ribeiro et al. (2013), somente no final da década de 1970 viria a ocorrer uma expressiva expansão desse tipo de negócio devido à entrada de grandes redes internacionais, como o McDonald's, e ao aparecimento de redes nacionais, como O Boticário e a rede de *fast-food* Bob's.

Para dar suporte às redes de franquia, na década de 1980, foi estabelecida a Associação Brasileira de *Franchising*, entidade sem fins lucrativos, para fomentar o crescimento do *franchising* no país, bem como o advento da Lei nº 8.955/94, também conhecida como Lei Magalhães Teixeira, que regulariza o sistema de franquias no Brasil.

Apesar dos benefícios oferecidos nos modelos de redes de franquias serem incontestáveis, é importante salientar que o sucesso ou fracasso da transação depende da maneira como os conflitos inerentes a esse tipo de negócio são resolvidos. A relação entre franqueador e franqueado é de interdependência, segundo Rodríguez, Pérez e Gutiérrez (2005). A geração de renda e o crescimento da empresa de forma compatível com a personalidade do franqueador são fornecidos pelo franqueado. Por outro lado, o franqueado precisa de sua ajuda para executar as atividades relativas à publicidade, ao treinamento, ao suprimento de insumos e a outros compromissos (ACHROL; ETZEL, 2003).

Em decorrência dessa interdependência e do risco moral para os dois lados (LAFONTAINE et al., 1992), o franqueador alinha a imagem do negócio com sua personalidade nas apresentações do modelo de sua franquia, com o objetivo de seduzir os franqueados que se reconhecerem em seus valores (BHATTACHARYA; SEN, 2003).

2.1.2 Redes de franquias

As redes de franquias originaram-se em resposta aos desafios enfrentados pelos empreendedores em seus negócios. Empresas de pequeno porte enfrentavam sérias dificuldades para angariar os recursos necessários à evolução do negócio por meio das ferramentas clássicas de obtenção de capital disponíveis no mercado. Também encaravam limitações no recrutamento e na retenção de talentos, bem como obstáculos na obtenção de informações sobre novos mercados e oportunidades (SHANE et al., 1996).

Para o franqueado, “o sistema de *franchising* combina conhecimento com espírito empreendedor do franqueado” (RODRIGUES, 1998, p. 22). Para o franqueador, “a franquia também é um meio alternativo pelo qual o empreendedor pode expandir seu negócio [...]” (HISRICH; PETERS, 2004, p. 487).

Pode-se considerar o *franchising* um modelo específico de empreendedorismo que precisa de dois empreendedores dependentes: o franqueador e o franqueado (SHANE, 1998). Trata-se de uma forma particular, que concilia o conhecimento geral do franqueador com a atuação regional do franqueado, sendo que a atuação de uma unidade de franquia é semelhante à de uma empresa autônoma e dispõe do benefício de uma orientação do franqueador (PLÁ, 2001).

O franqueador é considerado o protagonista da rede de franquias, responsável pela criação e fortalecimento da marca de seus produtos e serviços, pelo conhecimento da atividade e pelo conhecimento transferido ao franqueado. Essa assistência proporcionada pelo franqueador contribui substancialmente para diminuir ameaças e esclarecer dúvidas do franqueado, reduzindo a possibilidade de decisões funcionais e administrativas errôneas que comprometam a unidade do negócio. O franqueado também tem um papel de destaque, mediante o pagamento das taxas da franquia, publicidade e *royalties*, acordados em contratos (COMBS; KETCHEN JR., 2003; COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004).

Como particularidade do *franchising*, pode-se dizer que a seleção do parceiro, no princípio da sociedade, é uma das fases mais importantes (DAHAB et al., 1996; PLÁ, 2001). Para eleger a franquia, devem ser analisadas as informações sobre o franqueador, a situação legal da franquia, a avaliação do contrato e do fornecedor escolhido (PLÁ, 2001), bem como o segmento de atividade em que se pretende atuar (BERNARD, 2000). Para que o franqueado examine a factibilidade do negócio, deve ser mostrado o plano da empresa, Circular de Oferta Franquia (CPF), exigida por lei (BERNARD, 2000; DAHAB et al., 1996; PLÁ, 2001; SCHWARTZ, 2003), que representa um documento muito importante para o franqueado na ocasião da escolha final pela franquia. É imprescindível que essa circular seja apresentada antes do fechamento do contrato.

Bernard (2000) defende que as características pessoais, profissionais, financeiras e comportamentais precisam ser examinadas durante a seleção do pretendente. Prado (2009) por sua vez, defende que o franqueador deve estar capacitado para empreender uma franquia. Para formatar o negócio, é necessário avaliar os efeitos dos impostos sobre os resultados, elaborar manuais de treinamento e padronização, formatar um quadro de funcionários compatível com

a estrutura, entre outros quesitos. A contratação de um profissional preparado para lidar com esses aspectos mostra-se fundamental para o sucesso da rede.

2.1.3 Marcas

Segundo a Associação Americana de *Marketing*, a *American Marketing Association* (AMA) classifica a marca como “um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou de um grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes”. Salienta-se que essas diferenças podem ser funcionais, racionais ou tangíveis, mas também podem ser simbólicas, emocionais ou intangíveis (KHAUAJA, 2009).

Aaker (1998, p. 7) afirma que “marca é um nome diferenciado e/ou um símbolo destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes”.

A marca é um dos bens mais relevantes do patrimônio da empresa. Desenvolvê-la requer um planejamento acurado e dedicação por um período longo. Marcas reconhecidas proporcionam a fidelidade do consumidor, incentivando-o a repetir as compras ou o uso do serviço (AAKER, 1996).

Às vezes, as pessoas relacionam a marca apenas ao logotipo. Apesar de esse ser um dos componentes fundamentais da marca, o conceito de marca é mais abrangente e profundo. Pode-se comparar a marca a um *iceberg*: o logotipo é a parte do gelo acima da superfície do oceano, a porção mais perceptível da marca. A parte abaixo da superfície incorpora a percepção, o valor e a qualidade.

Aspectos como o reconhecimento e a imagem de atributos da marca diferenciam os concorrentes e afetam decisões de escolha de consumo, impactando os lucros, o crescimento e a permanência no mercado (GILLIS; COMBS, 2009).

Hiller (2012, p. 55) define marca como: [...] “o sentimento que os consumidores têm por uma empresa, produto, serviço, local ou até mesmo pessoa”. Dessa maneira, em um ambiente com tantas escolhas e *commodities*, simbolizar uma palavra singular na memória dos consumidores, que exalte uma marca a um posto diferenciado, torna-se um grande desafio.

A força da marca pode fazer com que o consumidor não se dê conta dos prejuízos financeiros da compra ou, mesmo que os perceba, pondere as questões de risco e qualidade (DOWLING; STAELIN, 1994). A lealdade a uma marca pode ser interpretada como uma

predileção do cliente em relação às concorrentes, o que representa uma importante vantagem para o produto ou serviço (MAFFEZZOLLI; PRADO, 2013).

A identidade do indivíduo com a marca pode ser pautada em quatro dimensões:

[...] (1) cognitiva: relacionada com o conhecimento e experiência com a marca; (2) afetiva: que contempla o afeto e a conexão emocional desenvolvidos com a marca; (3) avaliativa: está associada ao julgamento pessoal e de terceiros sobre a marca utilizada; e (4) comportamental: observada pelo envolvimento e pelas ações tomadas em prol da marca (MAFFEZZOLLI; PRADO, 2013, p. 590).

A imagem da marca é também definida como a impressão que esta reflete na memória do consumidor (KELLER, 1993). Tais ligações são nós de conhecimentos complementares, que estão ligados ao nó da marca inserido na mente do consumidor, e que validam a definição da marca. Por fim, atributos da marca são formados por características diretas, relacionadas ao produto, como os componentes essenciais para sua fabricação, e por características indiretas, que não se referem ao produto, como preço, embalagem e aparência visual (KELLER, 1993). O sucesso de uma marca depende do posicionamento desses atributos no mercado, pois eles asseguram sua aquisição e permanência no mercado (ODIN; ODIN; VALETTE-FLORENCE, 2001, p. 75).

Segundo Porter (1986), preços atraentes e diferenciação dos produtos são os pilares da vantagem competitiva. Para Hooley, Saunders e Piercy (2001), a percepção do cliente em relação à qualidade do produto ou serviço oferecido são formas efetivas de se obter a diferenciação, propiciando maiores resultados sobre os investimentos em médio e longo prazos. O renome positivo de uma marca também é uma forma de diferenciação, pois certifica a origem e indica o que aguardar do produto ou serviço.

2.1.3.1 Marcas em Redes de Franquias

É importante destacar que uma das partes fundamentais da gestão da marca é o processo de seleção, implementação e controle da imagem da marca (PARK; MCCLUNG, 1986), a qual induz as percepções dos franqueados sobre as franquias e viabiliza a seleção de franqueados adequados às expectativas do franqueador. Nas franquias, duas partes independentes constituem um acordo comercial entre uma empresa (o franqueador) que autoriza o direito de usar sua marca e processos gerenciais para outra empresa ou indivíduo (o franqueado) em troca de um pagamento inicial e *royalty* anual (COMBS; KETCHEN JR.; HOOVER, 2004). O interesse dos franqueadores por esse tipo de acordo é incentivar o

crescimento rápido de seu negócio, reduzindo a necessidade de fazer grandes investimentos de capital ou de contrair riscos expressivos e proporcionar mão de obra qualificada para apoiar o crescimento (OXENFELDT; KELLY, 1968). Como tal, o *franchising* é uma forma de lançar um novo negócio com risco reduzido, quando comparado à inauguração de uma nova empresa.

Apesar da importância econômica das franquias, há uma carência de estudos sobre relações dos franqueados com a marca franqueada e, principalmente, sobre como os franqueadores desenvolvem a marca para atrair franqueados, competir melhor, e facilitar o crescimento (NYADZAYO; MATANDA; EWING, 2011; ZACHARY et al., 2011); também são raras as pesquisas sobre a percepção do microfranqueado com menos tempo de franqueamento em relação ao valor da marca recebido da rede franqueadora.

O franqueado não pode ser considerado um consumidor comum, mas um indivíduo proativo, que procura aplicar seu capital particular no sistema de *franchising*. Como a marca é um recurso precioso, o franqueado avalia seu valor no processo de escolha de uma franquia (AAKER, 1991; GHANTOUS; JAOLIS, 2013; PRIDE; FERRELL, 2003). A marca representa um componente importante do *franchising*. Para Peterson e Dant (1990), o nome é uma das três principais vantagens de uma franquia.

A força da marca é um fator importante para atrair e manter franqueados em uma franquia (GHANTOUS; JAOLIS, 2013), pois reduz os riscos do capital aplicado no negócio (GRACE; WEAVEN, 2011). O valor da marca, agregado a uma oferta de mercado (seja um produto, serviço ou uma rede e de franquia), é definido como *brand equity* (AAKER, 1996; FARQUHAR, 1989; GHANTOUS; JAOLIS, 2013). O gerenciamento da marca contribui para o sucesso da marca que, por sua vez, promove um aumento no valor da mesma (PITT; NAPOLI; VAN DER MERWE, 2003).

Nas redes de franquias, os franqueadores que mantêm uma boa relação com os seus franqueados conseguem incentivar a participação destes na sociedade. Este relacionamento estimula os franqueados ao aprimoramento da performance do negócio e da imagem da marca na sua área de atuação (NYADZAYO; MATANDA; EWING, 2011).

As marcas contribuem para estabelecer a base dos relacionamentos das franquias, mas também agregam um valor em forma de volumes de vendas, demanda, margens superiores, melhor giro de estoque e aperfeiçoamento de imagem (WEBSTER JR., 2000). Os franqueadores proporcionam à sua marca uma “garantia de apoio” (WEBSTER JR., 2000) e procuram fortalecer a consideração à marca entre os franqueados, com objetivo de incentivá-los a exercer atitudes adequadas à identidade da marca (NYADZAYO; MATANDA; EWING,

2011). Enfim, relacionamentos desenvolvidos e verdadeiros favorecem a entrega de produtos confiáveis e uma imagem de marca consolidada aos consumidores finais (DAVIS-SRAMEK; MENTZER; STANK, 2008; NYADZAYO; MATANDA; EWING, 2011).

Nas microfranquias, as expectativas da marca são menores que as das franquias tradicionais já que os recursos disponíveis para serem aplicados em campanhas de *marketing* são reduzidos, restringindo os valores para esta finalidade (SEGAL-HORN; MCGEE, 2012). Neste modelo de negócio, o planejamento de *marketing* é compatível com os recursos disponíveis pelo médio e pequeno franqueado. Mesmo assim, os franqueados devem constatar que os benefícios com a marca são superiores aos valores dispendidos para prestigiá-la (GRACE; WEAVEN, 2011), visto que os recursos disponíveis pelas microfranquias são limitados, o que as leva a valorizar mais os investimentos. Desta maneira, uma perspectiva reduzida em relação à marca faz parte do universo das microfranquias.

Diante do exposto acima, pode-se considerar que os franqueados convencionais demonstram maior preocupação com o valor da marca em comparação com os microfranqueados. As franquias tradicionais contam com uma organização mais estruturada para desenvolver uma marca e proporcionar mais valor aos consumidores (final ou franqueados).

Os franqueadores têm a incumbência de fortalecer a marca corporativa voltada para clientes, investidores e outras partes envolvidas, do mesmo modo que devem fazer os franqueados atuais e possíveis (ZACHARY et al., 2011). Para conquistar franqueados e concorrer com outras oportunidades de negócios, é fundamental que os franqueadores desenvolvam marcas de franquias fortes que sejam reconhecidas como exclusivas e interessantes por franqueadores atuais e potência (ZACHARY et al., 2011).

O prévio conhecimento da identidade da franquia ajuda na seleção dos franqueados, uma vez que contribui para reduzir a assimetria de informação (SHANE, 1998). Agir dessa maneira permite ao franqueador cativar franqueados engajados com seus valores e objetivos, e barrar os que não estão alinhados com sua identidade. No caso das franquias, o alinhamento das marcas corporativas e franqueadas contribui para aumentar a satisfação do cliente. A marca da franquia pode ser comparada à marca de um produto ou serviço. Como o franqueador tem interesse em oferecer uma oportunidade de abrir uma franquia como um produto ou serviço para um segmento alvo de franqueados, a marca da franquia assemelha-se à marca do produto ou serviço. Salientar as vantagens do produto sobre os rivais ajuda o franqueador a construir uma identidade de marca de franquia (DOYLE, 1989).

É importante destacar que uma das partes fundamentais da gestão da marca é o processo de seleção, implementação e controle da imagem da marca (PARK; MCCLUNG,

1986), a qual induz as percepções dos franqueados sobre as franquias e viabiliza a seleção de franqueados que possam se adequar às expectativas do franqueador.

No contexto das franquias, as principais vantagens competitivas são a qualidade do produto, em decorrência da padronização, e o controle de qualidade, a logística, o reconhecimento e a imagem de marca honesta. Assim, a marca da franquia é indispensável para o sucesso da unidade de negócios. No entanto, apesar de os franqueadores fornecerem suporte de *marketing* e padrões de funcionamento, a performance da marca de franquia também resulta do entendimento entre franqueadores e franqueados sobre a gestão da marca e a forma como se identificam com a mesma (NYADZAYO; MATANDA; EWING, 2011). Para que a marca seja um diferencial competitivo, é imprescindível que os valores, a imagem e a identidade estejam inseridos na cultura da empresa e evidentes em todas as atividades.

É importante destacar que a marca da franquia tem uma concepção diferente da marca em mercado *Business to Business* (PITT; NAPOLI; VAN DER MERWE, 2003). Nos sistemas de negócios tradicionais, o controle da operação é de responsabilidade única do empresário. Na gestão das redes de franquias, franqueador e franqueado são corresponsáveis e codependentes da marca, sendo que o parecer final é de incumbência do consumidor final (PITT; NAPOLI; VAN DER MERWE, 2003).

A força da marca é relevante para franqueadores e franqueados. A propriedade da marca é do franqueador. Ao franqueado é permitida a autorização do uso durante o prazo de validade do contrato de franquia (COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004). Para o franqueador, o nome da marca representa lucros, vendas, progresso e continuidade do negócio. Para os franqueados, a marca representa significado entusiasmo, êxito e sobrevivência (FALBE; WELSH, 1998; PITT; NAPOLI; VAN DER MERWE, 2003).

O fornecimento de serviços e o apoio adequado dos franqueadores aos franqueados podem reduzir condutas aproveitadoras e contribuir para a construção de uma imagem positiva da marca (NYADZAYO; MATANDA; EWING, 2011). Além de restringir o comportamento aproveitador, o serviço satisfatório e apropriado também aumenta a qualidade do relacionamento entre microfranqueador e microfranqueado. Croonen e Brand (2013) entendem que os franqueados analisam a credibilidade do negócio de franquia, avaliando a competência de o franqueador oferecer uma série de serviços de suporte operacional. Em outras palavras, se o franqueado obtém um suporte eficiente por parte do franqueador, tem maior engajamento com a marca e disponibilidade para implementar ações que aumentem seu valor.

Para criar uma marca forte, é fundamental que as redes de franquias apoiem a conexão entre franqueado e franqueador. Para tanto, é vital promover o valor da marca (NYADZAYO;

MATANDA; EWING, 2011, p. 1105) e a satisfação do cliente (TERBLANCHE; BOSHOFF, 2010, p. 3). Estudos realizados por Ghantous e Jaolis (2013), salientaram que o valor agregado à marca na rede de franquias oferece vantagens para ambas as partes. Para os franqueados, a marca provoca respostas positivas por parte dos consumidores, funcionários e parceiros. Para os franqueadores, conquista novos franqueados, conserva os já existentes e atua como elemento amenizador na solução de dificuldades.

2.1.4 Teorias sobre a Tempo do Franqueamento

O estudo sobre a maturidade do franqueamento nas redes de franquias, que alicerça esta pesquisa é sustentada pela Teoria da Curva em U e a Teoria de Agência, que serão tratadas a seguir, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Teorias sobre a Maturidade do Franqueamento

Teoria	Definição	Principais autores
Da Agência	<p>Delegar autoridade de uma parte (principal) para outra parte (o agente).</p> <p>O problema da agência resulta quando uma das partes se comporta de maneira aproveitadora após oficializar o contrato, resultando no risco moral.</p> <p>O montante de todos os gastos realizados para alinhar os benefícios entre as partes, mais o prejuízo da incerteza de melhorar o problema em sua totalidade, é qualificado como custo de agência (<i>agency costs</i>)</p>	Eisenhardt, 1989; Mitnick, 1973; Ross, 1973 Jensen e Meckling, 1976; Alon, Ni e Wang, 2012; Baena, 2012; Lafontaine et al., 1992; Jensen e Meckling, 1992
Teoria do Ciclo de Vida em U	<p>Esta teoria afirma que o relacionamento acompanha uma curva em forma de U ao longo do tempo, iniciando com a fase de "lua de mel", seguida pelos estágios de "rotina", "encruzilhada" e "estabilização"</p>	Black e Mendenhall (1991) Blut et al. (2011)

Fonte: Autor (2020).

2.1.4.1 Teorias do Ciclo de Vida em U – *Honeymoon*

O relacionamento satisfatório entre franqueador e franqueado é considerado como fundamental para o sucesso de uma rede de franquias, e uma parceria adequada significa que o

sistema de *franchising* oferece vantagens para toda a rede (WATSON; JOHNSON, 2010). Acredita-se que os franqueadores forneçam serviços para seus franqueados, como treinamento, pesquisa e desenvolvimento, suporte a publicidade e *marketing*, assistência de gerenciamento e fornecimento de suprimentos (WATSON; JOHNSON, 2010), importantes para a promoção e regularidade do sistema (MONROY; ALZOLA, 2005). A avaliação desses serviços por parte do franqueado afeta a influência ou a percepção da qualidade do relacionamento do franqueado (CHIOU; HSIEH; YANG, 2004).

Uma das principais dificuldades dos franqueadores é manter um bom relacionamento com os franqueados. Portanto, para identificar qual estágio da relação é mais crucial para o êxito duradouro do sistema de franquia é imprescindível compreender o processo de relacionamento nesse sistema.

É fato que franqueados podem desistir de participar da unidade de negócio, ocorrência muito prejudicial, uma vez que o franqueador aplicou capital na seleção, treinamento e estabelecimento do negócios dos franqueados (SHANE; SHANKAR; ARAVINDAKSHAN, 2006). Além disso, franquias malsucedidas repercutem negativamente sobre outras unidades, provocando impactos indesejáveis em toda cadeia (FRAZER; WINZAR, 2005).

O tempo é considerado, em vários estudos, como uma variável de duração do relacionamento, e a função do tempo nos relacionamentos pode ser investigada a partir de mais de um ponto de vista (ATHANASOPOULOU, 2009). Uma destas óticas é a perspectiva episódica, segundo a qual os relacionamentos acompanham um ciclo, formado por construção, desenvolvimento e possível fim (ATHANASOPOULOU, 2009). O tempo é considerado como uma sequência de fases ou etapas nas quais as variáveis de convivência mudam de acordo as fases do tempo (DWYER; SCHURR; OH, 1987; MORGAN; HUNT, 1994).

Segundo a teoria tradicional do ciclo de vida, variáveis como cooperação e dependência são qualificadas mais positivamente ao longo do tempo. Conforme o relacionamento amadurece, os laços entre os sócios são intensificados, contribuindo para crescer a interdependência (BLUT et al., 2011). Os resultados práticos da teoria do ciclo de vida sugerem que as variáveis relacionais acompanham uma curva invertida em forma de U (JAP; ANDERSON, 2007).

A Teoria do Ciclo de Vida segmenta o desenvolvimento de um relacionamento em fases: (1) formação; (2) exploração; (3) maturidade e (4) estágios de terminação. A maioria dos estudos sobre a evolução de relacionamentos na Teoria do Ciclo de Vida foi realizada no ambiente das redes tradicionais entre compradores e vendedores (D'AUNNO; ZUCKERMAN, 1987; DWYER; SCHURR; OH, 1987; JAP; ANDERSON, 2007). No entanto, ela não se aplica

à convivência nas redes de franquias, pois, em sua essência, o *franchising* diferencia-se do relacionamento convencional entre comprador e vendedor (BORYS; JEMISON, 1989).

Para esclarecer, pode-se citar que os franqueados normalmente pagam uma taxa de entrada em troca do direito de usar uma marca e um conceito de negócio pronto durante um prazo contratualmente estabelecido. Outra diferença é que os franqueados devem aplicar capital para estabelecer o ponto de venda. Esses aspectos, que não ocorrem na relação entre comprador e vendedor, têm implicações relevantes na evolução do relacionamento entre franqueado e franqueador (WINDSPERGER, 2001).

Black e Mendenhall (1991) enunciam que a Teoria da Curva em U (UCT) esclarece, com mais acerto, o desenvolvimento das etapas de relacionamento do *franchising* do que a teoria clássica do Ciclo de Vida, segunda a qual a convivência entre as partes deve avançar por meio de uma sucessão de estágios (DWYER; SCHURR; OH, 1987).

Blut et al. (2011) declaram que a teoria do ciclo de vida não se aplica a relacionamentos de franqueador-franqueado, e sugere que este tipo de construção relacional segue uma curva em forma de U ao longo do tempo, com uma fase inicial de "lua de mel", seguindo estágios de "rotina", "encruzilhada" e "estabilização".

A Teoria a Curva em U (UCT) é frequentemente utilizada para elucidar o progresso de acomodação de expatriados a culturas de outros países (BLACK; MENDENHALL, 1991) e para explicar os percursos da convivência do casal no universo do casamento (VAILLANT; VAILLANT, 1993). Embora a UCT identifique quatro etapas de adaptação, consideradas, por alguns pesquisadores, análogas às fases apresentadas na Teoria do Ciclo da Vida (D'AUNNO; ZUCKERMAN, 1987; JAP; ANDERSON, 2007), a essência dessas fases não é a mesma.

A diferença entre o relacionamento nas redes de franquias e entre comprador-vendedor, é que, no primeiro ambiente, o relacionamento acompanha uma curva em forma de U ao longo do tempo, iniciando com a fase de "lua de mel", seguida pelos estágios de "rotina", "encruzilhada" e "estabilização"

A primeira fase ("lua de mel") é marcada pelo encanto e deslumbrado do franqueado com as situações vividas no cenário desconhecido (OXENFELDT; KELLY, 1968). Nesse período, ele não conhece, em profundidade, as regras e políticas do novo modelo de negócio.

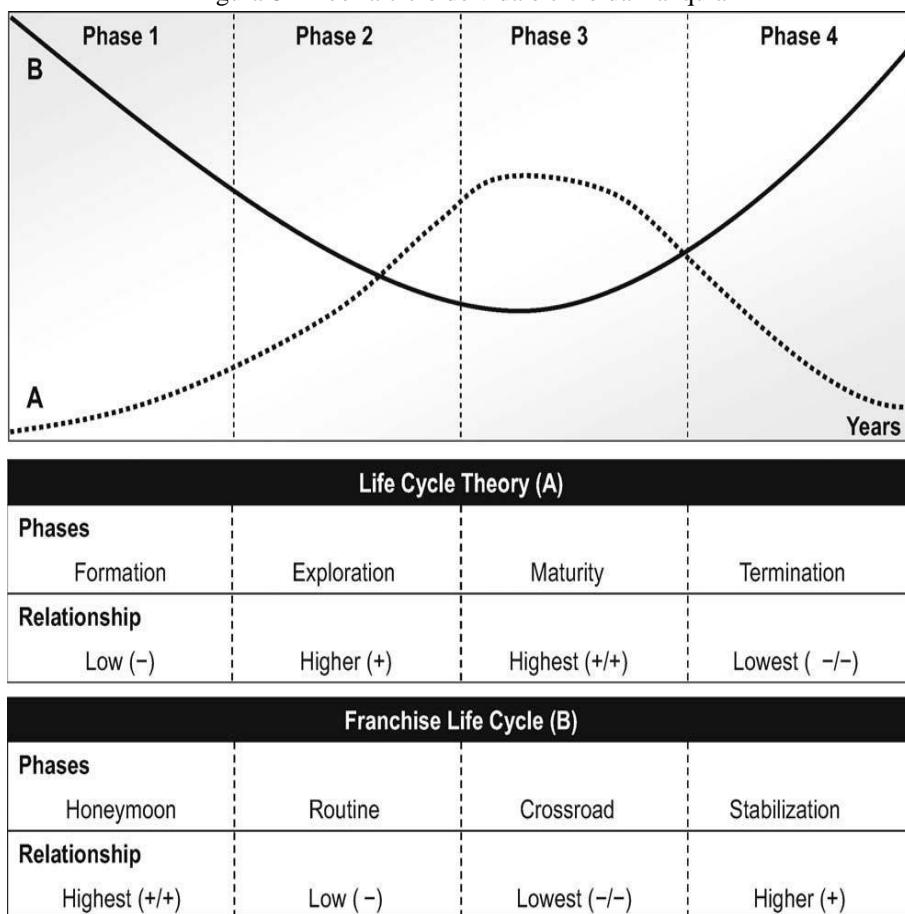
No segundo estágio ("rotina"), o franqueado não possui a competência requerida para gerenciar o negócio de forma autônoma e os franqueadores comprometem-se com situações que não poderão cumprir (SCHELL; MCGILLIS, 1995). Portanto, os franqueados iniciam a franquia com níveis elevados de esperança em relação aos lucros, capacitação e suporte, os

quais frequentemente não são cumpridos. Como resultado, quando o franqueado precisa encarar a rotina diária da franquia, sofre a “desilusão” ou “choque”.

Na terceira fase (“encruzilhada”), os franqueados começam, progressivamente, a compreender a dinâmica da rotina e a ajustar o desempenho. Tanto o franqueado como o franqueador conhecem, em detalhes, a responsabilidade e as tarefas mútuas necessárias à evolução da franquia. Nesse estágio, o franqueado encontra-se em condições de administrar a unidade de negócio de forma autônoma.

No último estágio (“estabilização”), o relacionamento estável entre franqueado e franqueador permite maior compreensão das tarefas, o que contribui para o aumento da performance. Na Figura 8 temos as fases da teoria do ciclo de vida e ciclo da franquia, segundo Blut et al. (2011).

Figura 8 – Teoria ciclo de vida e ciclo da franquia



Fonte: Blut et al. (2011).

Segundo os parâmetros adotados por Blut et al. (2011), o tempo de relacionamento é calculado considerando o número de meses de relacionamento entre franqueados e seus respectivos franqueadores, conforme critérios logo a seguir:

1. Lua de mel termina após um ano;
2. Rotina termina após quatro anos;
3. Encruzilhada termina após oito anos;
4. Estabilização - começa após oito anos.

Considerando que determinados estágios do relacionamento favorecem que o franqueado envolva-se em comportamentos prejudiciais, como oportunismo, redução de investimentos ou de insumos operacionais (OXENFELDT; KELLY, 1968), a teoria da agência é utilizada para esclarecer a razão dos comportamentos desvantajosos na evolução da parceria.

2.1.4.2 Teoria da Agência

O contrato de franquia é oficializado entre o franqueador, que detém a marca e possui o fundamento necessário para administrar o negócio, e o franqueado, que aplica seu capital próprio e a quem é cedido o direito de utilizar a marca. Tanto o franqueador como o franqueado são favorecidos com os benefícios de escala com o aumento do volume de compra e distribuição, recursos disponíveis para investimento em propaganda, e elaboração de novas tecnologias e linhas de produtos ou serviços (BRICKLEY; DARK; WEISBACH, 1991; LAFONTAINE et al., 1992; NORTON, 1988; RUBIN, 1978).

Apesar dos benefícios recíprocos derivados do contrato de franquias, as preferências e os riscos do franqueador e franqueados são distintos (KLEIN; FONTANIVE, 1995). Por este motivo, com base na teoria da agência (*agency theory*), é fundamental confirmar se as vantagens obtidas por franqueador e franqueado são suficientes para revolver o problema de não concordância de interesses. Como o contrato de franquias apresenta estímulos para o transvio do comportamento das partes, é importante elaborar ferramentas que garantam o cumprimento do acordo e consolide a marca, mecanismos estes proporcionados pela teoria da agência.

A teoria da agência é relevante para as situações em que uma parte (o principal) delega autoridade – em termos de controle e tomada de decisão sobre certas tarefas -- para outra parte (o agente) (ROSS, 1973). Essa literatura de compartilhamento de riscos foi ampliada para incluir o chamado problema de agência, que ocorre quando as partes cooperadas têm objetivos e princípios de divisão de trabalho diferentes (JENSEN; MECKLING, 1976; ROSS, 1973).

Esta teoria explica como os conflitos de interesses que ocorrem na relação entre principal e agente acontecem no negócio de franquias. O franqueador é, geralmente, denominado de principal, pois detém o conhecimento, a tecnologia e o método a ser transferido

ao franqueado, denominado agente. De acordo com Baena (2012), os principais (franqueador) delegam aos agentes (franqueado) certas tarefas para as quais não têm as necessárias competências, recursos ou tempo para executá-las.

O problema da agência resulta quando uma das partes se comporta de maneira aproveitadora após oficializar o contrato, resultando no risco moral (*moral hazard*). A desigualdade de informação, situação em que uma das partes conta com informações não conhecidas pela outra, favorece a possibilidade de uma das partes atuar em privilégio próprio (ROBERTS; MILGROM, 1995).

No cenário de assimetria de informação, é fundamental a criação, a implantação e a continuidade de um programa de benefícios e administração para ordenar os interesses do agente com o principal. O montante de todos os gastos realizados para alinhar os benefícios entre as partes, mais o prejuízo da incerteza de melhorar o problema em sua totalidade, é qualificado como custo de agência (*agency costs*) (JENSEN; MECKLING, 1992).

A responsabilidade do principal é atribuir uma série de atividades que o agente deve assumir, e definir como indenizar o agente pela execução deste composto de tarefas. Esta recompensa deve pagar o risco e a dedicação do agente, de tal maneira que, quanto maior a adversidade e riscos das tarefas, maior será exigência de um pagamento compensatório (PRENDERGAST, 2002).

O objetivo deste trabalho é analisar o efeito do tempo na percepção do microfranqueado com relação ao valor da marca da microfranquia.

2.1.5 Modelos de redes de franquias

As franquias são categorizadas conforme sua modalidade, sendo as de produto, distribuição e serviços as mais simples. Segundo Plá (2001), ao longo da história dos sistemas de franquias, podemos identificar cinco gerações distintas, que têm, como objetivo, aumentar as garantias tanto para o franqueador quanto para seu franqueado.

A primeira geração é identificada pela orientação e apoio insatisfatórios, com processos de padronização e práticas escassos, fornecendo apenas os produtos e o licenciamento de marca, que podem ser ou não exclusivos para o franqueador. Revendedoras de automóveis e postos de combustíveis são exemplos desse modelo.

A segunda geração oferece um suporte melhor no que diz respeito ao licenciamento da marca e ao fornecimento de produtos, além de garantir exclusividade ao franqueado. Nesse

modelo, o franqueador impõe padronizações e regras e se responsabiliza por orientar o negócio, embora sem um controle satisfatório.

A terceira geração provê, como nas gerações anteriores, o licenciamento da marca e do produto, mas incorpora um importante diferencial: a transferência do *know-how* operacional. Essa geração propicia ferramentas para gerenciar o negócio por inteiro (como estratégias de *marketing*), ajuda na escolha dos pontos de vendas, treinamento de funcionários, manuais de operação, entre outros aspectos. O franqueador estabelece severos procedimentos de controle da imagem e da marca, tendo a responsabilidade de acompanhar as transações das redes de franquia. Esse modelo geralmente é o escolhido pelas franquias de alimentação, negócios e varejo.

A quarta geração conta com um amplo leque de serviços oferecidos pelo franqueador e dispõe de um conselho de franqueados que participa das decisões da empresa. O franqueador oferece uma importante assistência na gestão de negócios (PLÁ, 2001).

A quinta e última geração proporciona os mesmo serviços disponíveis na quarta, e a garantia de recompra da unidade para o franqueador. Dessa forma, garante um risco menor ao franqueado, capacitação mais exigente do franqueador e redução de divergências jurídicas. A recompra ocorre somente quando o franqueador é dono ou locatário do ponto comercial (PLÁ, 2001). Conforme foi exposto, a evolução das franquias está relacionada ao crescimento do apoio oferecido ao franqueado pelo franqueador.

Mauro (1999) apresenta outra classificação para o modelo de franquias, também identificando cinco gerações, mas segundo a categoria das atividades oferecidas pelo franqueado à rede franqueada.

Quadro 2 – Gerações de franquias

Geração	Relação Franqueador-Franqueado	Contrato	Padronização e Marca
1 ^a	Fornecimento de produtos sem exclusividade.	Pode não existir	Pode existir
2 ^a	Fornecimento de produtos com exclusividade (canal único)	Exigência de exclusividade em uma das partes	Estabelece padrão visual
3 ^a	Prestação de serviços	Lista de obrigações para as partes	Transferência de <i>know-how</i>
4 ^a	Prestação de serviços, maior preocupação com a rede e não apenas com o franqueado	Lista de obrigações para as partes	Transferência de <i>know-how</i>
5 ^a	Prestação de serviços, franqueados participam da gestão da rede através de conselho	Lista de obrigações para as partes	Transferência de <i>know-how</i>

Fonte: Adaptação de Mauro (1999).

Conforme a franquia ganha maturidade, os custos no controle do franqueado aumentam. Cabe ao franqueador avaliar o nível de *ownership* da franquia, ou seja, a relação de negócios de sua posse em relação aos que são de terceiros franqueados. O grande obstáculo dos franqueadores é buscar a equiparação nessa questão, considerando sempre que, se por um lado, conseguir franqueados acarreta maiores custos, por outro, possibilita usufruir o *know-how* local e a coparticipação **nos investimentos, bem como nos riscos.**

2.2 Ambiente de restrição de recursos

Este tópico trata dos componentes desse sistema de redes e como a RBV impacta a decisão por este tipo de negócio

2.2.1 Microempreendedorismo

O empreendedorismo abrange a iniciativa, a organização e a reorganização de métodos sociais e econômicos, a fim de modificar fundos para benefício prático e admitir o risco ou o fracasso (HISRICH; PETERS, 2004). O desenvolvimento de uma ação empreendedora inclui a atitude de “[...] criar algo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal” (HISRICH; PETERS, 2004, p. 29).

Pode-se definir o empreendedor como uma pessoa transformadora, criativa e sonhadora, que se sente sempre incentivada a identificar novas possibilidades de negócio em seu círculo e a buscar maneiras de entrar em mercados desconhecidos (FILION, 1999; GERBER, 2004). Para Vale, Correa e Reis (2014), as razões que levam ao empreendedorismo são a vontade de ter uma empresa particular, ser independente e reconhecer uma oportunidade de negócio.

Pozin (2013) classifica dez motivos que estimulam os indivíduos a optarem pelo empreendedorismo: (1) oportunidade de mercado; (2) possibilidade de independência e autonomia; (3) liberdade, especialmente de horário; (4) responsabilidade social; (5) impacto direto de suas decisões no direcionamento do negócio; (6) valorização do tempo com a família; (7) realização de mudanças; (8) criação de um legado; (9) satisfação pessoal e (10) controle sobre o negócio.

Segundo citado por Munhoz (2010), o microempreendedorismo envolve uma atividade com menos de cinco funcionários e de autônomos. Nos países em desenvolvimento, esse tipo

de empreendimento, as microempresas, correspondem a uma parcela expressiva da força de trabalho (GINDLING; NEWHOUSE, 2012), fazendo parte, em sua maioria, do cenário informal da economia (CHARMES, 2012), enquanto a minoria pertence ao âmbito formal (HENLEY; ARABSHEIBANI; CARNEIRO, 2009).

Esse negócio caracteriza uma renda complementar de subsistência para as famílias envolvidas, o que inclui “ativos, atividades e acesso a esses que, juntos, determinam a vida obtida por indivíduos ou famílias” (VERREST, 2013, p. 59). Importante salientar que o microempreendedorismo não é utilizado como uma atividade substituta, mas adicional, para aumentar a renda e o consumo (VERREST, 2013).

Trabalhadores jovens e desempregados, com menor escolaridade e remuneração, apresentam uma tendência maior para trabalhar por conta própria, dada a dificuldade de encontrar bons empregos. Por outro lado, trabalhadores seniores e com maior escolaridade e salário mostram menos dispostos à atividade microempreendedora, embora, nesse nicho, estejam mais bem posicionados para analisar uma possibilidade de negócios e se tornarem empreendedores.

Ao longo de rigorosas estagnações da atividade econômica, os funcionários que encontram maior dificuldade de recolocação no mercado de trabalho consideram a atividade autônoma um resguardo provisório, enquanto buscam emprego no segmento assalariado da economia. O período de permanência do desemprego constitui uma das razões para considerar o trabalho independente uma oportunidade viável.

2.2.2 Rede de microfranquias

Enquanto o *franchising* é uma estratégia adotada pelo franqueador com vistas a aumentar o tamanho do mercado a ser trabalhado e resolver as dificuldades impostas pelas agências e restrições de capital (COMBS; KETCHEN JR., 1999), a microfranquia assemelha-se à franquia tradicional, uma vez que permite ao franqueado utilizar o padrão de negócios desenvolvido pelo franqueador (JONES-CHRISTENSEN; PARSONS; FAIRBOURNE, 2010).

Contudo, há diferenças importantes entre os dois modelos, indicadas inicialmente pelo prefixo “micro”. O fato de as microfranquias encontrarem-se na base da pirâmide, e não em mercados desenvolvidos, torna-as menores do que as franquias (FAIRBOURNE, 2007). Segundo Lehr (2008), os investimentos iniciais dos microfranqueados são inferiores a US\$ 1.500.

A necessidade de um capital pequeno para ser investido acaba sendo uma opção para quem deseja tornar-se microempresários por estar desempregado, e pode aplicar os recursos de sua rescisão em uma microfranquia. O parco investimento também atrai jovens que reconhecem, no *microfranchising*, uma direção para sua carreira profissional. O foco das microfranquias está na satisfação dos microfranqueados e dos habitantes de comunidades carentes (FAIRBOURNE, 2007). No entanto, para que o microfranqueado prossiga compartilhando valor social nas regiões carentes, é imprescindível a sobrevivência do microfranqueador.

Outra diferença entre os dois modelos está no fato de os microfranqueadores não depositarem muita importância na duplicação exata do modelo, como fazem os franqueadores tradicionais (FAIRBOURNE, 2007). A forma de pagamento é outra distinção, uma vez que os microfranqueadores, muitas vezes, disponibilizam financiamentos aos microfranqueados, possibilitando que paguem valores menores ou em parcelas (FAIRBOURNE, 2007).

A principal diferença de cada tipo de negócio está no propósito. No *franchising* tradicional, os franqueadores visam expandir os lucros (ELANGO; FRIED, 1997). Na microfranquia, almejam, simultaneamente, aumentar os lucros e o bem-estar do microfranqueado, ao “comprar um processo sistematizado comprovado” (FAIRBOURNE, 2007). Dessa maneira, pode-se considerar a microfranquia uma categoria de negócio que cria mecanismos para amenizar a escassez de recursos. Esse incentivo representa uma clara distinção entre franquias e microfranquias.

Entre os benefícios de filiar-se a uma microfranquia, encontra-se a oportunidade de incorporar-se à economia formal, desde que a corporação sede atue no setor formal (ALON, 2004). Há também acesso a treinamento, material diferenciado de *marketing*, produtos de qualidade entre outros benefícios (FAIRBOURNE, 2007). Informações sobre microfranquias, como estudo de caso e transações formais do tipo de negócio, aconteceram, principalmente, nos últimos dez anos (FAIRBOURNE, 2007). Este trabalho tem por objetivo identificar as percepções do microfranqueado com relação ao valor da marca e identificar maneiras efetivas para explorar o *branding* do negócio.

2.2.3 Teoria da escassez de recursos

Barney (1991), um dos principais autores da escola de estratégia, descreveu a vantagem competitiva por meio da visão baseada em recursos, *resource-based view of the firm*,

assegurando que as empresas buscam oportunidades para usufruir seus recursos e habilidades em novas oportunidades de negócio, será tratado a seguir.

Quadro 3 – Teoria da Escassez de Recursos

Teoria	Definição	Principais autores
Da Escassez de Recursos	<p>Explica a eficiência do <i>franchising</i> como tática de desenvolvimento em relação ao crescimento individual do negócio. Segundo essa teoria, a ampliação do mercado gera despesas adicionais expressivas, como a aquisição de um ponto de mercado promissor, o treinamento de novos empregados e a divulgação da marca. Segundo esta Teoria, <i>franchising</i> propicia os recursos necessários, principalmente capital e talentos gerenciais (Combs e Ketchen Jr., 1999). Para empresas pequenas e jovens, é árduo conseguir capital nos mercados financeiros convencionais e complexo atrair e desenvolver talento gerencial (Shane et al., 1996).</p>	<p>Oxenfeldt e Kelly, 1968 Combs e Ketchen Jr., 1999 Shane et al., 1996 Barney, 1991</p>

Fonte: Autor (2020).

A Teoria da Escassez de Recursos (OXENFELDT; KELLY, 1968) explica a eficiência do *franchising* como tática de desenvolvimento em relação ao crescimento individual do negócio. Segundo essa teoria, a ampliação do mercado gera despesas adicionais expressivas, como a aquisição de um ponto de mercado promissor, o treinamento de novos empregados e a divulgação da marca. Na fase inicial da evolução do negócio, o *franchising* possibilita dividir os custos de crescimento entre franqueador e fraqueados. Para a Teoria da Escassez de Recursos, o *franchising* propicia os recursos necessários, principalmente capital e talentos gerenciais (COMBS; KETCHEN JR., 1999). Para empresas pequenas e jovens, é árduo conseguir capital nos mercados financeiros convencionais e complexo atrair e desenvolver talento gerencial (SHANE et al., 1996).

O franqueado disponibiliza recursos para o franqueador mediante o pagamento de taxas de franquias (LAFONTAINE; KAUFMANN, 1994). O *franchising* não só oferece capital ao franqueador, como permite que este preserve o próprio capital e possa aplicá-lo nas funções que sustentam a vantagem competitiva, como criar e divulgar a marca e assegurar a oferta de produtos e serviços com a mesma qualidade em toda a rede da franquia (CARNEY;

GEDAJLOVIC, 1991). O franqueado também tem acesso ao *know-how* gerencial e às informações sobre o mercado local, para incentivar o crescimento da franquia (SHANE, 1998). Em outros termos, pode-se afirmar que a franquia contribui para conquistar capital humano capacitado e estimular o crescimento e a expansão geográfica em locais ainda não explorados (MINKLER, 1992).

A obtenção de recursos torna possível para as empresas vencer a escassez de recursos, conhecida também como problema de capacidade empresarial (NORTON, 1988), e desenvolver economias de escala em publicidade e compras. Uma consequência dessa teoria é que, enquanto as firmas forem jovens e modestas, a tendência será uma busca forte por franquias, mas quando se tornarem adultas, a tendência será o "redirecionamento de propriedade", ou seja, utilizar os próprios bens para o desenvolvimento do negócio e a aquisição de lojas antes franqueadas (OXENFELDT; KELLY, 1968).

Para a rede de franquias, é fundamental ter um crescimento rápido, de modo a alcançar a economia de escala na compra e publicidade, fundamentais para competir com as outras empresas (CARNEY; GEDAJLOVIC, 1991; COMBS; CASTROGIOVANNI, 1994). Dessa maneira, com base na Teoria da Escassez de Recursos, as empresas investem no *franchising*, quando o propósito de atingir economias de escala impõe um crescimento a uma taxa superior aos meios gerados internamente.

Oxenfeldt e Kelly (1968) aplicaram a Teoria da Escassez de Recursos na pesquisa do modelo de negócio de franquias para responder à seguinte indagação: "por que uma empresa iria abrir mão de uma considerável parcela de sua rentabilidade para um terceiro?". Uma resposta cabível é que esse modelo proporciona uma possibilidade de expansão para a organização e, dessa forma, assegura o lucro e a administração do negócio. Além disso, ser uma empresa jovem e pequena é um obstáculo para se obter recursos de terceiros.

As empresas desenvolvem-se ao longo de um ciclo de vida: nascem e sobrevivem se o fundador possui qualidades que o selecionem no ambiente e consegue trazer soluções adequadas para os problemas da organização e das técnicas de produção, comercialização das mercadorias e relacionamento com fornecedores. Segundo Oxenfeldt e Kelly (1968), pode-se identificar o mesmo princípio do Ciclo de Vida na Teoria da Escassez de Recursos. O fato de a economia de escala contribuir para melhorar a competitividade cria, para o *franchising*, um tipo de ciclo de vida. Essa constatação também foi registrada por Melo e Andreassi (2012).

Em síntese, segundo a Teoria da Escassez de Recursos, o *franchising* permite que uma empresa franqueadora empregue recursos monetários e gerenciais para conquistar um desenvolvimento rápido (KAUFMANN; DANT, 1996). Para Lafontaine et al. (1992), a rápida

expansão é o principal motivo que leva as empresas a optarem por esse modelo de negócios. Entretanto, para Combs e Ketchen Jr. (2003), não é o crescimento a razão para a escolha do *franchising*. Os recursos angariados por meio da rede de microfranquias contribuem para reduzir o impacto da restrição de recursos intrínseca à atividade das microfranquias, bem como para o fortalecimento da marca deste modelo de negócio.

3 FORMULAÇÃO DE HIPÓTESE

As hipóteses devem retratar concepções que possam ser medidas e averiguar a conexão entre os elementos, para obter as conclusões (CERVO; BERVIAN, 1996; FORZA, 2002; MARCONI; LAKATOS, 2010). Obviamente, essas hipóteses precisam ter fundamentação científica, e precisam ser descomplicadas e investigáveis para que se possa esclarecer o problema de pesquisa (CERVO; BERVIAN, 1996).

Essa dissertação tem por objetivo identificar a percepção de valor dos microfranqueados quanto à marca em decorrência do tempo de parceria com o microfranqueador.

3.1 Formulação da hipótese 1: percepção de valor referente à marca da rede expressa na promoção e propaganda

O contrato de franquia estabelece que, em troca do pagamento da taxa de adesão, dos royalties e da taxa de publicidade, o franqueado pode utilizar a marca da franquia. Quanto mais conhecida ela for entre os consumidores, mais contribui para valorizar a unidade de negócio (AAKER, 1996; COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004). De acordo com Ghantous e Jaolis (2013), o poder da marca incentiva o franqueado a fazer parte do negócio e a manter-se nele, devido à capacidade de a marca de conquistar e reter o público alvo.

Apesar de a microfranquia representar uma alternativa de empreendimento com conceito igual ao da franquia convencional, uma das principais diferenças entre os dois modelos reside no valor máximo de aplicação de R\$ 90.000,00. Esse montante proporciona uma oportunidade de possuir um negócio particular para uma população maior de indivíduos (ABF, 2018).

Em decorrência do valor limite de capital para que um negócio seja classificado como microfranquia, conclui-se que as verbas direcionadas para as atividades de publicidade e marketing são menores, quando comparadas a uma franquia convencional. Esse investimento reduzido pode resultar em uma marca mais frágil, pouco identificada pelo segmento alvo, fato que pode trazer impacto negativo ao negócio (MELO; BORINI; CUNHA, 2014).

A fase inicial da parceria, conhecida como “fase de lua de mel” é caracterizada pelo encanto com a parceria e expectativa positiva com o novo negócio (BLACK; MENDENHALL, 1991). Por ainda não conhecer em detalhes os procedimentos e política do modelo de negócio, o microfranqueado cria uma importante expectativa com relação à marca da rede expressa na promoção e propaganda e apresentada pelo microfranqueador como parte do projeto.

Parecido aos expatriados que chegam a um novo país, aos recém casados, os microfranqueados que integram um sistema de franquia encontram-se deleitados em fazer parte deste modelo de negócio, por estarem em nova fase em suas vidas profissionais (OXENFELDT; KELLY, 1968). Este sentimento acaba comprometendo a visão do microfranqueado, contribuindo para aumentar a sua percepção.

Assim, deduz-se que:

H1: Quanto menor o tempo de franqueamento do microfranqueado, maior a percepção de valor referente à marca da rede expressa na promoção e na propaganda.

3.2 Formulação da Hipótese 2: percepção de valor referente à marca da rede expressa na força da marca

O entusiasmo do período de lua de mel contribui para a geração de alto nível de confiança e satisfação (KLINEBERG; HULL, 1979), criando uma maior percepção de valor. Como os novos microfranqueados, geralmente, têm pouca vivência na gestão de negócios, e ainda não compreenderam com exatidão suas funções e incumbências neste modelo de negócio, eles submetem-se à orientação de seus franqueados, acolhendo seus conselhos (FRAZER, 2001).

Os microfranqueadores, por sua vez, estão interessados na expansão do negócio, o que os leva a conquistar potenciais microfranqueados para fazer parte de sua unidade de negócio (GRÜNHAGEN; DORSCH, 2003; SCHELL; MCGILLIS, 1995). Por conseguinte, na fase inicial da relação da franquia, os novos microfranqueados estão fortemente motivados e manifestam atitudes positivas com relação à marca da rede.

Pelo que foi exposto, pode-se deduzir que:

H2: Quanto menor o tempo de franqueamento do microfranqueado, maior a percepção de valor referente à marca da rede expressa na força da marca.

3.3 Formulação da Hipótese 3: percepção de valor referente à marca da rede expressa na capacidade de fidelização de clientes

Fichman e Levinthal (1991) argumentam que um período de lua de mel na fase inicial de uma parceria é o resultado do compromisso com um relacionamento. O compromisso, segundo eles, resulta de quatro aspectos: investimento inicial, crenças favoráveis, boa vontade e justificativa psicológica. Na fase de lua de mel, o nível de comprometimento é decorrência

dos dois primeiros mecanismos (investimento e crença), enquanto os dois últimos (boa vontade e justificativa psicológica) atuam no desenvolvimento do relacionamento na fase que segue ao período da lua mel.

Em relação ao investimento inicial, trata-se de norma habitual no *franchising* que o franqueado tenha acesso aos bens ou serviços da marca de franquia mediante o pagamento de um valor na assinatura do contrato. Por terem feito um investimento no sistema de franquia, e serem inexperientes no gerenciamento de sua unidade de negócio, este cenário contribui para que os franqueados sejam dependentes de seus franqueadores.

No tocante ao segundo recurso, às crenças favoráveis, estas podem ser equiparadas ao casamento, pois o franqueador pressupõe que, ao aderir a uma franquia, conquistará um futuro melhor. Por outro lado, os franqueadores, motivados pelo crescimento da unidade de negócios, fazem promessas substanciais aos novos franqueados, com o propósito de atrair os possíveis novos parceiros.

Como resultado destes dois fatores (investimentos iniciais e crenças favoráveis), os franqueados demonstram, na fase inicial da franquia, a lua de mel, avaliações positivas de relacionamento, de dependência e de cooperação no sistema de franquia. Nesta fase da parceria, os franqueados manifestam, entre as partes, níveis superiores de relacionamento do que os apresentados entre compradores e fornecedores convencionais.

Pelo que foi exposto, pode-se deduzir que:

H3. Quanto menor o tempo de franqueamento do microfranqueado, maior a percepção de valor referente à marca da rede, expressa na capacidade de fidelização dos clientes.

4 METODOLOGIA

Este capítulo descreve a metodologia aqui adotada em função das características do problema apresentado e dos objetivos (gerais e específicos) expostos. Nessa sessão, detalha-se o método utilizado: o planejamento da pesquisa, a fonte dos dados, a amostra, o procedimento de campo e o tratamento dos dados.

Segundo Yin (2015), estabelecer a questão de pesquisa é certamente o passo mais importante a ser dado no processo de pesquisa. Portanto, é importante ser paciente e dedicar tempo suficiente para esta tarefa. A forma da questão pode propiciar uma orientação relacionada com o método adequado de pesquisa que será utilizado. Deste modo, segue a questão de pesquisa que baseou a metodologia: **há interferência do tempo de franqueamento na percepção de valor da marca pelo microfranqueado?**

Marconi e Lakatos (2003) afirmam que a pesquisa emprega um expediente de pensamento reflexivo e necessita de uma abordagem científica, para identificar a veracidade ou encontrar fatos fidedignos, ainda que limitados. Gil (2008) declara que a pesquisa é um recurso formal e organizado de modo a criar um método preciso e tem, como propósito, encontrar explicações para problemas por meio de mecanismos científicos.

Já Sellitz et al. (1975) definem o objetivo da pesquisa da seguinte maneira:

O objetivo da pesquisa é descobrir respostas para perguntas, através do emprego de processos científicos. Tais processos foram criados para aumentar a probabilidade de que a informação obtida seja significativa para a pergunta proposta e, além disso, seja precisa e não-viesada (Sellitz et al., 1975, p. 5).

A metodologia aponta a direção que deve ser seguida, planeja o progresso das etapas e expõe, de maneira precisa, os métodos e técnicas que serão empregados para coleta e verificação dos dados, bem como as leituras e discussões que atendam aos requisitos do universo científico (DEMO, 1989).

O pesquisador é responsável pela seleção de técnicas e métodos utilizados na pesquisa, escolhidos de acordo com o assunto a ser investigado. Cabe a ele também planejar as fases da pesquisa a serem cumpridas para atingir os propósitos definidos pelo estudo (BUNGE, 2014). Para Kerlinger (1987, p. 11), “a investigação científica é uma investigação sistemática, controlada, empírica e crítica, de proposições hipotéticas sobre as supostas relações que existem entre fenômenos naturais”.

4.1 Classificação das pesquisas científicas

As pesquisas científicas são categorizadas quanto ao propósito, à abordagem e à natureza das variáveis. Quanto ao propósito, Patton (1990) divide as pesquisas em cinco categorias, assim resumidas no artigo de Roesch (1996), conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Categorias das pesquisas científicas

Categoria	Propósito
Pesquisa básica	Tem por objetivo compreender e elucidar os acontecimentos estudados com base na revelação da verdade e o resultado esperado é que contribua com um reforço para a teoria.
Pesquisa aplicada	Foca a constatação de elementos de um problema, que contribui, segundo a autora, para entender a “natureza e a fonte dos problemas humanos”. Oferece métodos para “lidar com um problema”, aspecto que a diferencia da pesquisa básica.
Pesquisa de avaliação de resultados	Procura verificar a efetividade das interferências humanas, de forma profunda, para detalhar os métodos e resultados depois que as soluções forem implementadas.
Pesquisa de avaliação formativa	Assemelha-se à avaliação de resultados, mas com objetivo diferente. Visa a melhoria de um programa, política, organização ou produto, pela análise dos pontos fortes e fracos desses fundamentos ou dos indivíduos envolvidos no estudo.
Pesquisa-ação	Tem como propósito apresentar respostas ou sugerir soluções para problemas próprios dentro de um grupo, uma instituição ou um programa. A pesquisa é parte integrante do processo de mudança e pode incentivar o surgimento de novas ideias e projetos.

Fonte: Autor (2020).

Quanto à abordagem, as pesquisas podem ser classificadas em: estudo exploratório, estudo descritivo e estudo causal (Sellitz et al., 1975), conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Classificação das Pesquisas quanto à abordagem

Classificação	Abordagem
Estudo Exploratório	Utilizado quando é importante investigar e expandir o conhecimento sobre a situação em foco, contribuindo para que as próximas pesquisas sobre o mesmo tema sejam mais apuradas.
Estudo Descritivo	Foca no mapeamento efetivo e organizado de uma situação ou de um cenário de interesse.
Estudo Causal	Procura constatar e definir, por meio de um estudo preciso, os relacionamentos de causa e efeito que podem ou não estar evidentes.

Fonte: Autor (2020).

Quanto à natureza das variáveis, a pesquisa pode ser categorizada em qualitativa e quantitativa, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Natureza da pesquisa

Natureza	Descrição
Pesquisa Qualitativa	Tem como objetivo analisar e entender questões sociais e estudo de dados; é organizada pelo pesquisador com conceito dos dados coletados no ambiente natural. O pesquisador é a principal ferramenta (GIL, 2008).
Pesquisa Quantitativa	Tem como objetivo avaliar teorias objetivas, testando a relação entre as variáveis (CRESWELL, 2010). Pretende responder indagações de pesquisa que necessitam de dados numéricos e estatísticos (WILLIAMS, 2011). Segundo Creswell et al. (2003, p. 2), a pesquisa quantitativa realiza a coleta de dados para que as informações sejam quantificadas e expostas a procedimentos estatísticos, a fim de sustentar ou rebater, nas palavras da autora, “as afirmações alternativas de conhecimento”.

Fonte: Autor (2020).

4.2 Descrição metodológica da pesquisa

Considerando o problema em análise e o objetivo do trabalho, optou-se pela adoção de uma pesquisa aplicada, visto que se pretende responder ao problema de pesquisa dentro de um contexto teórico específico. Foi adotada a abordagem descritiva, na qual, segundo Cervo e Bervian (1996, p. 49), o pesquisador “observa, registra, analisa, correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. A pesquisa descritiva tem como objetivo compreender a relevância de certo fenômeno e descrever a sua distribuição em uma população (FORZA, 2002).

Com relação à natureza das variáveis, identifica-se como pesquisa quantitativa por levantamento, ou *survey*. Na pesquisa descritiva, o *survey* tem o objetivo de examinar se a percepção das situações está ou não de acordo com a realidade (FREITAS et al., 2000). Conforme Freitas et al. (2000, p. 105), “a pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas indicado por uma população alvo”. Ainda de acordo com Freitas et al., a principal propriedade do método de pesquisa *survey* é a capacidade de fornecer explicação quantitativa de uma amostra por meio de um método predefinido, no caso, o questionário. Com as informações relevantes de um grupo significativo de pessoas que retratam a população

estudada, é feita a análise quantitativa para obter as conclusões correspondentes às informações coletadas (GIL, 2008).

O método quantitativo torna viável realizar a pesquisa de levantamento e a pesquisa experimental, com objetivo de investigar teorias objetivas e a relação entre variáveis (CRESWELL, 2010). Ainda conforme o autor, a pesquisa quantitativa considera a coleta de dados para que as informações possam ser quantificadas e submetidas a tratamento estatístico, com a finalidade de sustentar ou denegar "afirmações alternativas de conhecimento". Assim sendo, levando em conta o número de entrevistados e a possibilidade de os resultados sejam divulgados, neste estudo, a pesquisa quantitativa foi escolhida, sendo o *survey* a metodologia apropriada e que viabilizará uma aproximação maior com o ambiente vivenciado pelos microfranqueados.

Na construção da *survey*, é importante considerar as seguintes precauções: demarcar a população a ser estudada e definir os padrões necessários para assegurar a credibilidade das considerações; garantir a representatividade da amostra e usar, de modo correto, os instrumentos estatísticos para pesquisa dos dados coletados (LEEDY; ORMROD, 2005).

4.2.1 Planejamento de pesquisa

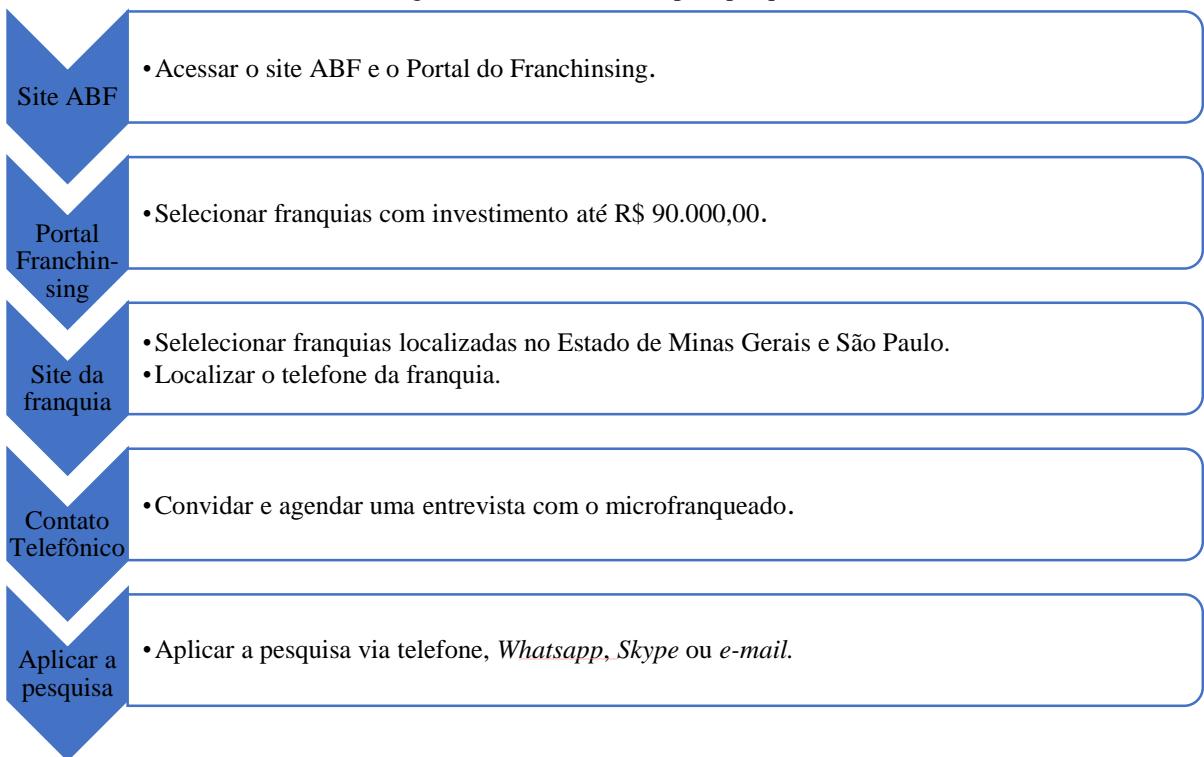
Para a construção de um estudo descritivo quantitativo, é fundamental estruturar as atividades que deverão ser executadas e garantir que sejam conexas com as proposições defendidas, de acordo com as questões de pesquisa a serem consideradas. Para isso, devem ser detalhados, no projeto de pesquisa, a fonte de dados para o trabalho de campo, o método de coleta, a estrutura e o tratamento de dados, bem como os resultados obtidos, com fundamento no problema e nos objetivos de pesquisa.

4.2.2 Fonte de dados para o trabalho de campo

Para selecionar as empresas que colaboraram com esta pesquisa, foi acessado o site da ABF, em seu Portal do *Franchising*, conforme apresentado na Figura 9. Buscaram-se franquias com valor de investimento de até R\$ 90.000,00 e decidiu-se realizar as pesquisas junto a microfranquias localizadas no Estado de Minas Gerais e São Paulo, em função da representatividade destes Estados na economia nacional, os quais fazem parte da região Sudeste, classificada como região mais desenvolvida do país, responsável por 55,2% do PIB

brasileiro (IBGE, 2017). O Estado do Rio de Janeiro, que também faz parte desta região, é alvo de outra pesquisa acadêmica semelhante em andamento.

Figura 9 – Fonte de dados para pesquisa



Fonte: Autor (2020).

A aplicação do questionário foi feita por meio de contato telefônico, mediante uma apresentação pessoal e esclarecimento sobre os propósitos da pesquisa (Apêndice I), a metodologia utilizada e o processamento das informações fornecidas. Como agradecimento pela participação, foi oferecida uma cópia dos resultados desta pesquisa de forma a contribuir com a gestão atual da franquia.

4.2.3 Coleta de dados

A amostra foi construída de maneira não aleatória e intencional, visto que foi definido como foco entrevistar microfranqueados sediados no Estado de Minas Gerais e São Paulo, dada a sua representatividade na principal região econômica do país. O mercado alvo para aplicar a pesquisa foi o microfranqueado localizados nestes dois Estados.

Foram selecionadas, no universo dos principais elementos de *marketing* do *franchising*, as características que influenciam diretamente a percepção de valor de marca para os microfranqueados. No Quadro 7, é possível destacar estas características e suas respectivas

funções dentro do processo que leva à percepção de valor da marca nas perspectiva do microfranqueado, bem como as principais atividades que orientaram a montagem das perguntas do questionário.

Quadro 7 – Composição do questionário através das atividades de *marketing*

CARACTERÍSTICA	ATIVIDADES	FUNÇÃO
Elementos de <i>Marketing</i>	Propaganda e Promoção	Elaborar propaganda, material promocional
		Criar promoções
	Força da Marca	Promover a marca
	Fidelização	Desenvolver ações para incentivar a fidelização do cliente final
		Criar atividades para motivar a preferência pela marca

Fonte: Autor (2020).

Foi desenvolvido um questionário (Apêndice II) com questões definidas para conhecer o prazo de franqueamento, bem como identificar o nível de percepção dos microfranqueados quanto ao valor da marca, expressa na capacidade de fidelização de clientes, na força da marca e na promoção e propaganda.

4.2.4 População e Amostra

O processo de amostragem, para Freitas et al. (2000), determina a população; a unidade, o tamanho e a seleção da amostra; o contexto e o método de amostragem. A amostra pode, ainda, ser considerada probabilística ou não probabilística. Segundo Freitas et al. (2000, p. 106), “a principal característica da amostra probabilística é o fato de todos os elementos da população terem a mesma chance de serem escolhidos, resultando em uma amostra representativa da população”. Ainda conforme o autor, a amostra probabilística pode ser considerada estratificada e não estratificada. Já na amostra não probabilística acontece exatamente o oposto, visto que todos os elementos da população não têm a mesma possibilidade de participar da seleção.

A amostra de microfranqueados faz parte das 589 redes de microfranquias que se encontram em território nacional (ABF, 2019). Porém, pode-se assumir que a amostra selecionada é teoricamente qualificada, visto que foram selecionados 197 microfranqueados, apresentados no Quadro 8, de 94 redes de franquias, de 8 segmentos de negócios (07 segmentos principais e um segmento “outros” para consolidação de redes cujos segmentos tiveram menor

frequênciade resposta).

Quadro 8 – Redes de Microfranquias selecionadas

REDE	SEGMENTO
AcquaZero Car Wash	Limpeza/Estética Automotiva
AR Fácil Certificados	Outros
Ares Perfumes e Cosméticos	Beleza
Auto Spa Express	Limpeza/Estética Automotiva
Azul Emprestimo	Outros
Belga Mix	Alimentação
Bye Bye Paper	Outros
Cartório Mais	Outros
Cartório Postal	Outros
Centro Britânico	Educação
Cheflera Cosméticos	Beleza
CI Intercambio e Viagens	Outros
Clear Clean	Manutenção/Limpeza Residencial e/ou Comercial
Clube do Turismo	Outros
Código Kid	Educação
Conquist	Saúde
Cris Silva	Beleza
Dr. Faz Tudo	Manutenção/Limpeza Residencial e/ou Comercial
DR. Jardim	Outros
Dry Wash	Limpeza/Estética Automotiva
DryCleanUSA	Outros
D-Unhas	Beleza
Eco Jardim	Manutenção/Limpeza Residencial e/ou Comercial
Embelleze	Educação
Energy Brasil	Outros
Ensina Mais	Educação
Esmaltaria Nacional	Beleza
Espetinhos Mimi	Alimentação
Event Indor	Marketing Digital
Evolute Cursos	Educação
Fábrica di Chocolate	Alimentação
Fini	Alimentação
Fisk	Educação
Flyworld	Outros
Fran's Café	Alimentação
Frutiquelo	Alimentação
Galinha Gorda	Alimentação

Quadro 8 – Redes de Microfranquias selecionadas (continuação)

Gigatron	Outros
Ginástica do Cérebro	Educação
Global Study	Outros
Gou Odonto	Saúde
Grife da Unha Esmalteria Express	Beleza
Guia-Se Neg. pela Internet	Marketing Digital
Home Angels	Saúde
House Shine	Manutenção/Limpeza Residencial e/ou Comercial
IE intercâmbio	Educação
Imaginarium	Outros
Jad Log	Outros
Kumon	Educação
Lava e Leva	Outros
Lavanderia	Outros
Light Depil	Beleza
Ligue Site	Marketing Digital
Limpeza com Zelo	Manutenção/Limpeza Residencial e/ou Comercial
Little Kickers	Educação
Lugs	Alimentação
Maria Brasileira	Manutenção/Limpeza Residencial e/ou Comercial
Mary Help	Manutenção/Limpeza Residencial e/ou Comercial
Microlins	Educação
Mil Milkshakes	Alimentação
Nosso Bar	Alimentação
Number One	Educação
One Byte	Educação
Padrão Enfermagem	Saúde
Pão Natureza	Outros
Park Idiomas	Educação
Parmalat Sorvetes	Alimentação
Pé de Coxinha	Alimentação
Piticas	Outros
Portal da Cidade	Outros
Purific	Outros
Rede Vistorias	Outros
Remax	Outros
S.O.S Educação Profissional	Educação
San Marino Seguros	Outros
San Martin	Outros

Quadro 8 – Redes de Microfranquias selecionadas (continuação)

Segcredi	Outros
Sigbol	Educação
Smartz	Educação
Smartz	Educação
Snack Saudável	Alimentação
Só Multas	Outros
Studio das Sobrancelhas	Beleza
Super Brinquedos	Outros
Super Marido	Outros
Supera Cursos	Educação
The Kids Club	Educação
Tia Sô - Mini Delícias	Alimentação
Trust Intercâmbio e Turismo	Outros
Tutores	Educação
Vida de Ouro	Outros
Vigia OnLine	Outros
Viva Med	Outros
Yes Cosmetics	Beleza

Fonte: Autor (2020).

Antes de aplicar os questionários, foram feitos alguns pré-testes com uma amostra de 15 microfranqueados em Minas Gerais, de seis segmentos, com o intuito de averiguar se as questões tinham interpretação clara, assertiva, com redação que permitisse a clara compreensão, e de modo a garantir que o questionário verificasse o que se pretendia (MARCONI; LAKATOS, 2010).

4.2.5 Procedimento de campo

A aplicação do instrumento de coleta, composto por dois questionários (Apêndice I e Apêndice II) ocorreu nos meses de janeiro e fevereiro de 2020, mediante entrevista por telefone, WhatsApp, Skype ou e-mail. Os microfranqueadores que colaboraram com a atividade de coleta foram comunicados sobre o propósito do trabalho e a metodologia empregada.

O questionário trata da percepção de valor dos microfranqueados quanto ao apoio recebido para propagandas e promoção, identidade, força e fidelização à marca da franquia, em decorrência do tempo de parceria com o microfranqueador.

Desde o início da aplicação de cada questionário, foi salientado que as informações reveladas seriam tratadas de forma reservada, com o objetivo de propiciar maior confiança por parte de cada participante e maior confiabilidade nas respostas (GUNTHER, 2003). Como forma de recompensar e motivar a participação dos respondentes, foi oferecida uma cópia dos

resultados desta pesquisa como forma de contribuição à gestão atual da franquia.

Na sequência, realizou-se a aplicação do *survey*, com 24 questões fechadas, elaborada com base na teoria, cujas respostas encontram-se em escala tipo Likert de 1 (um) a 5 (cinco) e os entrevistados indicavam (com um X) a afirmação que representava o seu nível de satisfação em relação à questão sugerida. Este questionário discorre, sob a ótica do franqueado, qual o nível da adequação do suporte oferecido pelo franqueador nas variáveis: treinamentos; prospecção e instalação da unidade franqueada; apoio jurídico e financeiro; consultoria de campo e manuais; apoio recebido para propagandas e promoção; identidade e força e fidelização à marca da franquia.

4.2.6 Tratamento dos dados

Os dados obtidos com a aplicação dos questionários realizados foram tratados da seguinte forma:

- 1) Tabulação dos dados do questionário, pergunta a pergunta, por variável, para que se constituísse uma base suscetível de processamento e tratamento por método estatístico.
- 2) Processamento dos questionários, verificando, a cada questão, a percepção de valor dos microfranqueados com relação ao tempo de franqueamento – em escala Likert de 1 a 5 –, com análise estatística descritiva das variáveis.
- 3) Elaboração das análises estatísticas multivariadas, tendo, como primeira, a análise de confiabilidade da pesquisa – Alpha de Cronbach – para examinar a credibilidade geral dos resultados. Na sequência, foram criados escores para o teste de cada uma das três hipóteses, cujo cálculo corresponde à soma das questões referentes dividida pela resposta máxima (como as respostas variam de 1 a 5, a resposta máxima é 5 vezes o número de perguntas da hipótese, e o mesmo é válido para a resposta mínima, porém considerando 1 ao invés de 5).

4.3 Construção das variáveis de pesquisa

Este tópico apresenta as variáveis empregadas para a pesquisa aplicada nesta dissertação. A explicação das variáveis detalha a análise da adaptação das redes de microfranquias para o atendimento dos microfranqueados, de acordo com seu tempo de franqueamento.

4.3.1 Variável dependente

O propósito desta pesquisa é estudar a adaptação das redes de microfranquias para o atendimento dos microfranqueados conforme o prazo de franqueamento. Para alcançar esse objetivo, foi utilizado, como variável dependente, o tempo de franqueamento do microfranqueado, uma vez que as percepções, obrigações e expectativas podem experimentar alterações em função do prazo de franqueamento (BLUT et al., 2011).

4.3.2 Variável independente

Para a constituição das hipóteses (percepção de valor com relação à marca da franquia), foram consideradas três variáveis: (i) propaganda e promoção; (ii) força da marca e (iii) fidelização (AAKER, 1996; GHANTOUS; JAOLIS, 2013; NIJMEIJER; FABBRICOTTI; HUIJSMAN, 2014; NYADZAYO; MATANDA; EWING, 2011).

O Quadro 9 apresenta as variáveis acima relacionadas e suas respectivas propostas de conformidade com as hipóteses determinadas nesta dissertação.

Quadro 9 – Composição das Variáveis dependente e independente da pesquisa

VARIÁVEL DEPENDENTE	VARIÁVEL INDEPENDENTE	COMPOSIÇÃO DA VARIÁVEL	FINALIDADE	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
Tempo de Franqueamento	Propaganda a rede e promoção	Criação de propaganda	Aptidão de conquistar e manter o microfranqueado na franquia, prestigiando o contentamento e fidelização do cliente final da unidade franqueada	Aaker, 1996; Nyadzayo, Matanda e Ewing, 2011; Ghantous e Jaolis, 2013; Nijmeijer, Fabbricotti e Huijsman, 2014.
		Criação de material promocional		
		Demonstração de produtos		
		Desenvolver promoções		
Tempo de Franqueamento	Força da Marca	Propagar a marca		
		Imagen da marca conhecida pelo consumidor		
		Atividades para aprimorar a imagem do franqueador		
Tempo de Franqueamento	Fidelização	Atividades para fidelização do cliente final		
		Ações para promover a confiança à marca		
		Atuações para promover preferência à marca		

Fonte: Autor (2019).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo demonstrar os resultados alcançados na pesquisa e conduzir uma discussão sobre os resultados deste estudo acadêmico.

5.1 Análise Descritiva

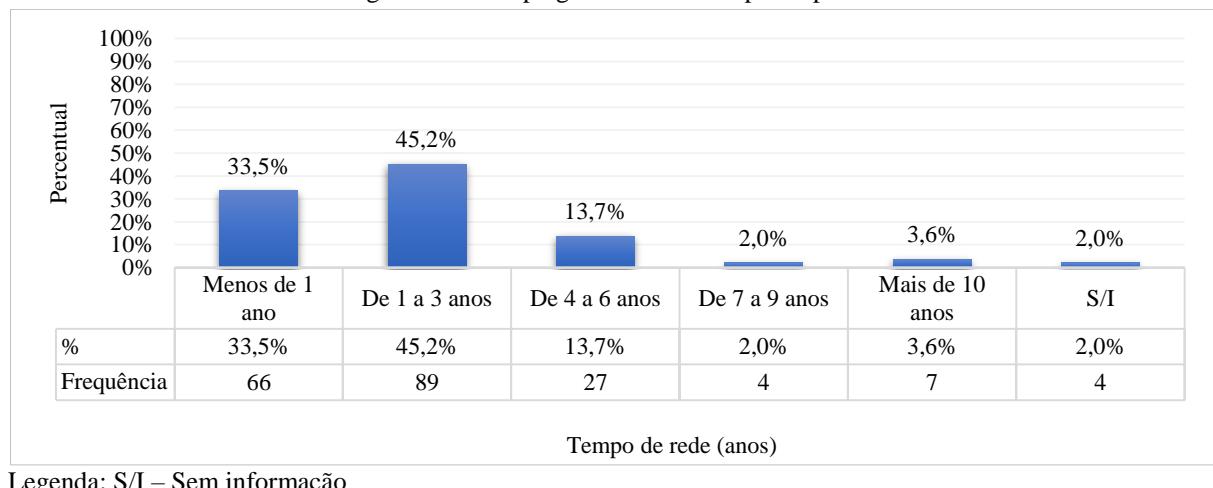
Nesta seção, os dados são descritos em forma de tabelas e gráficos com objetivo de conhecer os franqueados, e é apresentada a análise descritiva das questões sobre propaganda, promoção, força da marca e fidelização.

5.1.1 Características Individuais do Franqueado

Neste tópico, encontram-se informações que dizem respeito ao tempo de rede, investimento inicial, segmento e localização do franqueado.

Observa-se, na Figura 10 que a maioria dos franqueados da amostra (78,7%) tem menos de 4 anos de negócio abertos, sendo que, desses, 33,5% têm menos de 1 ano e 45,2% têm de 1 a 3 anos. 14% dos franqueados têm de 4 a 6 anos de tempo de rede, 2% têm de 7 a 9 anos e 3,6% têm mais de 10 anos. Nota-se também que não foi possível a coleta das informações em 2% dos casos dos franqueados.

Figura 10 – Tempo geral de rede dos participantes



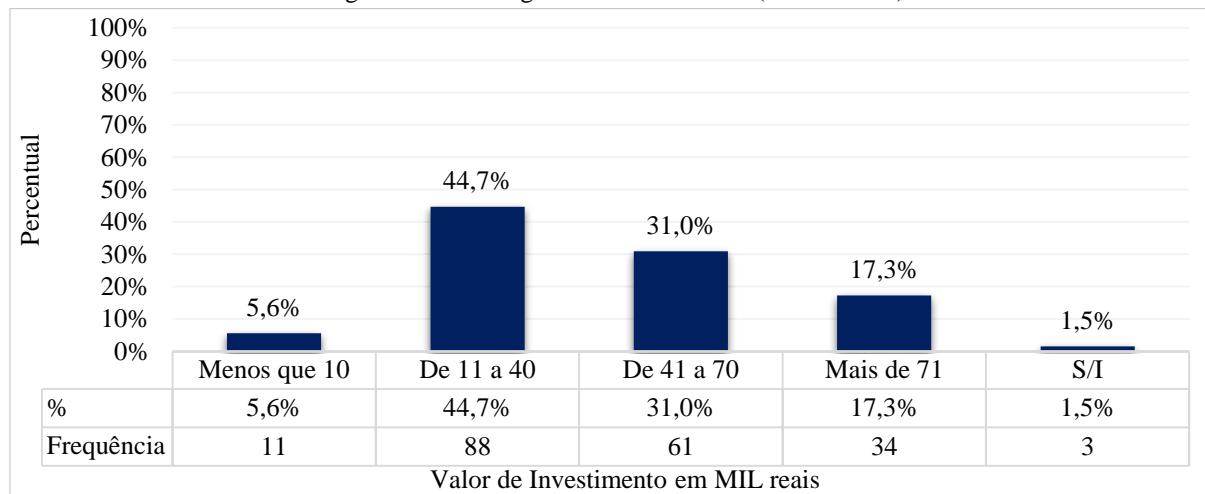
Legenda: S/I – Sem informação

Fonte: Própria.

A Figura 11 mostra que a maior parte dos franqueados da amostra (44,7%) investiu de 11 a 40 mil reais; em seguida, temos os que investiram de 41 a 70 mil reais (31,0%) e os que

investiram mais de 71 mil reais (17,3%). Um percentual de 5,6% dos franqueados investiu menos que 10 mil reais e 1,5% não apresentaram informações.

Figura 11 – Valor geral de investimento (em mil reais)

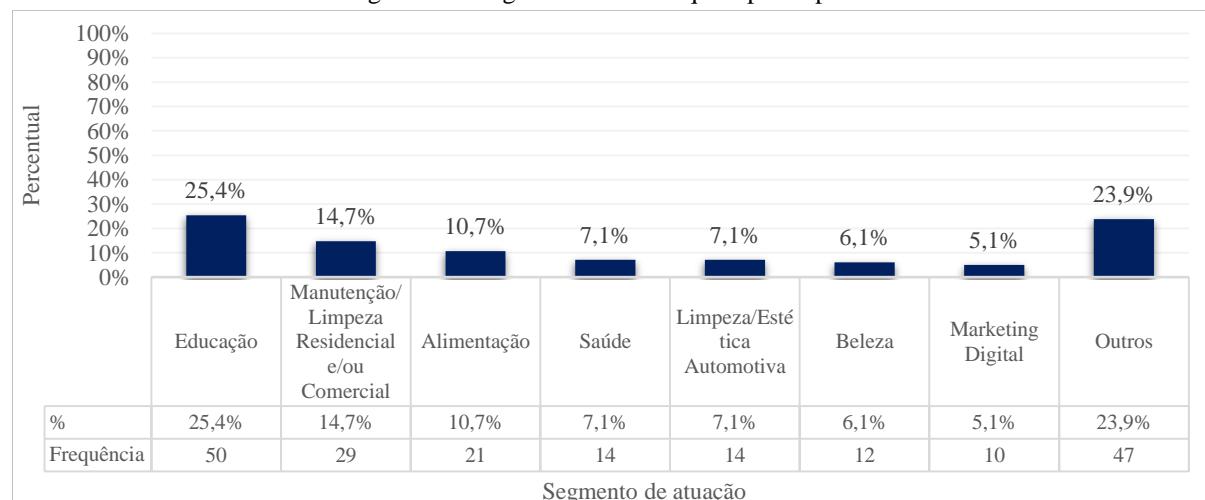


Legenda: S/I – Sem informação

Fonte: Própria.

De acordo com a Figura 12, verifica-se que 25,4% dos participantes da pesquisa são do segmento da educação; 14,7% são do segmento das empresas de manutenção/limpeza residencial e/ou comercial; 10,7% empresas do segmento de alimentação; 7,1% por empresas dos segmentos de saúde e a mesma parcela de empresas do segmento de limpeza/estética de automóveis; 6,1% são do segmento da beleza; e 5,1% são de empresas de *marketing* digital. Por fim, 23,9% dos participantes são de outros segmentos que apresentam uma parcela baixa de participação na pesquisa.

Figura 12 – Segmentos das franquias participantes



Legenda: S/I – Sem informação

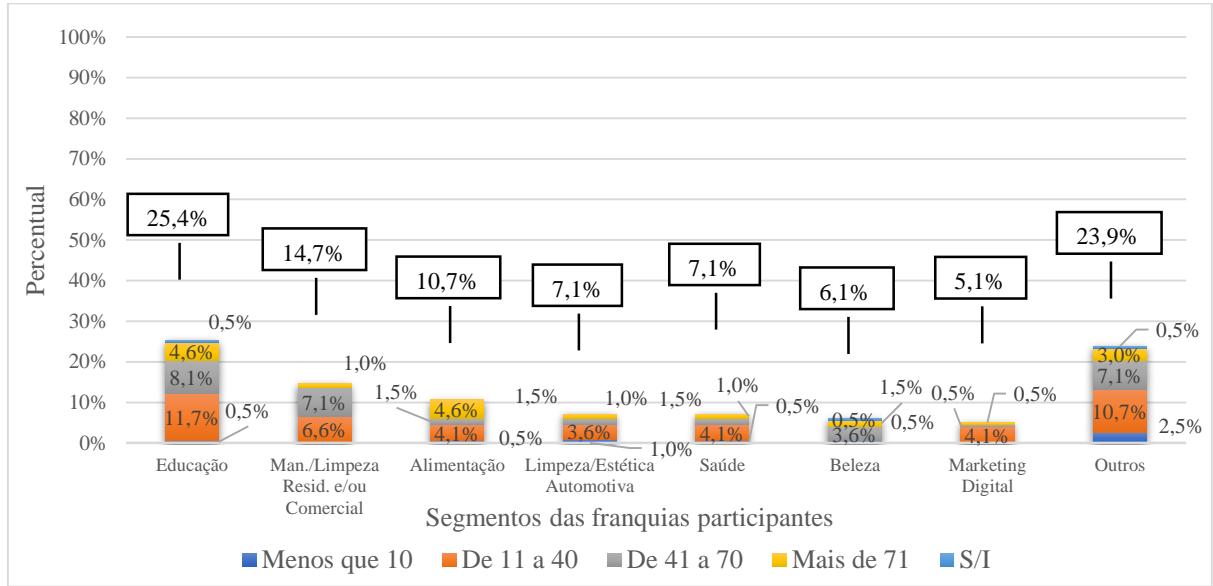
Fonte: Própria.

5.1.2 Características cruzada

Para elaborar o perfil dos franqueados participantes, cruzaram-se as variáveis segmentos e investimento inicial.

O gráfico da Figura 13 mostra que, conforme já apresentado, a maior parte dos franqueados refere-se ao segmento da educação (25,4%). Desses, 11,7% tiveram investimentos iniciais de 11 a 40 mil reais, seguidos pelos 8,1% que tiveram investimento inicial de 41 a 70 mil reais. Essa ordem de gastos iniciais repete-se para os segmentos de alimentação, limpeza/estética automotiva, saúde, *marketing* digital e outros segmentos. Já para as empresas do segmento de manutenção/limpeza residencial e/ou comercial (14,7%), essa divisão é parecida, porém com a maior parte (7,1% do total) tendo gastos iniciais de 41 a 70 mil reais, seguida dos que tiveram gastos iniciais de 11 a 40 mil reais (6,6%). Novamente, essa ordem na quantia gasta inicialmente se repete, mas agora, somente para o setor de beleza. Destaca-se também que os segmentos educação, alimentação e outros tipos tiveram um percentual entre 3 e 5% de empresas que tiveram investimentos iniciais acima de 71 mil reais.

Figura 13 – Gráfico dos segmentos das franquias vs investimento inicial (em mil reais)



Legenda: S/I – Sem informação

Fonte: Própria.

5.1.3 Descritivo da percepção de valor referente à marca expressa na promoção e propaganda

Essa parte da análise tem por objetivo verificar a relação entre o tempo de

franqueamento do microfranqueado, e a percepção de valor referente à marca da rede expressa na promoção e na propaganda, cujas variáveis avaliadas no questionário são: criação de propaganda, criação de material promocional, demonstração de produtos e desenvolvimento de promoções. Supõe-se que, quanto menor o tempo de franqueamento, maior a percepção de valor referente à marca da rede expressa na promoção e propaganda.

Toda a pesquisa refere-se ao tempo do franqueado (em anos), porém na análise descritiva este tempo foi agrupado em: “Menos de 1 ano”, “De 1 a 3 anos”, “De 4 a 6 anos”, “De 7 a 10 anos” e “Mais de 10 anos”, com a intenção de propiciar uma melhor visualização dos resultados.

Tabela 1 – Questão sobre criação de propaganda vs tempo de franqueado

Criação de propaganda \ Tempo de franq.		Menos de 1 ano	De 1 a 3 anos	De 4 a 6 anos	De 7 a 9 anos	Mais de 10 anos	S/I	Total
Totalmente insatisfeito	Frequência	3	15	1	0	1	0	20
	Percentual	4,5%	16,9%	3,7%	0,0%	14,3%	0,0%	10,2%
Insatisfeito	Frequência	13	20	2	2	0	2	39
	Percentual	19,7%	22,5%	7,4%	50,0%	0,0%	50,0%	19,8%
Parcialmente satisfeito	Frequência	11	18	5	0	3	0	37
	Percentual	16,7%	20,2%	18,5%	0,0%	42,9%	0,0%	18,8%
Satisfeito	Frequência	34	25	15	2	3	2	81
	Percentual	51,5%	28,1%	55,6%	50,0%	42,9%	50,0%	41,1%
Totalmente satisfeito	Frequência	5	9	4	0	0	0	18
	Percentual	7,6%	10,1%	14,8%	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%
S/I	Frequência	0	2	0	0	0	0	2
	Percentual	0,0%	2,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
Total	Frequência	66	89	27	4	7	4	197
	Percentual	33,5%	45,2%	13,7%	2,0%	3,6%	2,0%	100,0%

Legenda: S/I – Sem informação

Fonte: Própria.

De acordo com a Tabela 1, que apresenta os resultados cruzados da questão sobre a criação e propaganda *versus* o tempo de franquia, a maioria dos respondentes que tem menos de 1 ano de franqueamento está satisfeita (51,5%); já entre os que têm entre 1 e 3 anos de franqueamento, a maior parte está satisfeita (28,1%), parcialmente satisfeita (20,2%) ou insatisfeita (22,5%). A maioria (55,6%) daqueles que declararam ter entre 4 e 6 anos de franqueamento está satisfeita e, dentre os que disseram ter entre 7 e 9 anos, uma metade está satisfeita e a outra insatisfeita. Por fim, os que têm mais de 10 anos estão entre parcialmente satisfeitos ou satisfeitos (42,9% cada). De maneira geral, os franqueados participantes estão na maior parte satisfeitos (41,1%) com as propagandas desenvolvidas pelo franqueador. Além

disso, parece não haver nenhuma relação proporcional entre a diminuição do tempo de franqueamento e a criação de propaganda, pois as respostas estão, na maioria das vezes, em torno de respostas como insatisfeitos e satisfeitos para todos os tempos.

Para obter uma análise descritiva mais completa, optou-se por calcular algumas medidas de posição e dispersão tais como: (1) média – soma dos elementos dividido pelo total de elementos; (2) mediana – valor central após ordenação dos dados; (3) moda – valor mais frequente; e (4) desvio padrão – medida de dispersão dos dados em relação ao desvio dos valores em relação à média, calculado como a soma ao quadrado dos desvios de cada resposta em relação à média, dividido pelo número de respostas menos um (BUSSAB & MORETTIN, 2006). Essas informações foram calculadas para cada tempo de franqueamento.

Tabela 2 – Medidas de posição e dispersão para criação de propaganda *vs* tempo de franqueamento

Tempo de franqueamento	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Menos de 1 ano	3.38	4	4	1.03
De 1 a 3 anos	2.92	3	4	1.28
De 4 a 6 anos	3.70	4	4	0.95
De 7 a 9 anos	3.00	3	2	1.15
Mais de 10 anos	3.14	3	4	1.07
Total	3.20	4	4	1.17

Fonte: Própria.

Observa-se, na Tabela 2 que, no geral, em média, o item ‘criação e propaganda’ pode ser classificado como aproximadamente ‘parcialmente satisfeito’ (3,20 = aproximadamente 3), assim como na maioria dos tempos de franqueamento. Somente os franqueados que possuem entre 4 e 6 anos de franqueamento tiveram uma média maior (3,70 = aproximadamente 4) e, portanto, estão mais satisfeitos em média que os demais tempos.

Os resultados para a mediana, que é uma medida mais adequada neste caso devido às suas características de variável qualitativa ordinal, mostram que os franqueados, de forma geral, estão satisfeitos (mediana = 4) com a criação de propaganda, assim como os franqueados com tempo de 4 a 6 anos e menos de 1 ano; os demais estão parcialmente satisfeitos (mediana = 3). Já a moda dos dados mostra resultado parecido com a mediana, ou seja, franqueados satisfeitos com a criação de propaganda, exceto para os franqueados com tempo de 7 a 9 anos, cuja opinião foi no sentido da insatisfação. Com relação ao desvio padrão, observa-se que este é aproximadamente 1 para todos os tempos de franqueado, o que indica que podem variar suas opiniões entre insatisfeitos e satisfeitos, em relação a criação de propaganda em relação à média.

Tabela 3 – Questão sobre criação de material promocional vs tempo de franqueamento

Criação mat. prom.	Tempo de franq.		Menos de 1 ano	De 1 a 3 anos	De 4 a 6 anos	De 7 a 9 anos	Mais de 10 anos	S/I	Total
Totalmente insatisfeito	Frequência		3	9	1	0	1	0	14
	Percentual		4,5%	10,1%	3,7%	0,0%	14,3%	0,0%	7,1%
Insatisfeito	Frequência		9	18	1	0	1	0	29
	Percentual		13,6%	20,2%	3,7%	0,0%	14,3%	0,0%	14,7%
Parcialmente satisfeito	Frequência		12	20	4	1	2	1	40
	Percentual		18,2%	22,5%	14,8%	25,0%	28,6%	25,0%	20,3%
Satisfeito	Frequência		37	33	19	3	2	3	97
	Percentual		56,1%	37,1%	70,4%	75,0%	28,6%	75,0%	49,2%
Totalmente satisfeito	Frequência		5	7	2	0	1	0	15
	Percentual		7,6%	7,9%	7,4%	0,0%	14,3%	0,0%	7,6%
S/I	Frequência		0	1	0	0	0	0	2
	Percentual		0,0%	2,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
Total	Frequência		66	89	27	4	7	4	197
	Percentual		33,7%	45,2%	13,8%	2,0%	3,6%	2,0%	100,0%

Legenda: S/I – Sem informação

Fonte: Própria.

Nota-se, na Tabela 3 que, de maneira geral, a opinião dos franqueados fica entre satisfeita e parcialmente satisfeita, com 49,2% e 20,3%, respectivamente. A maioria dos franqueados com tempo de franqueamento de 1 a 3 anos, e mais de 10 anos, possuem o mesmo resultado da análise geral sobre a criação de material promocional, ou seja, estão parcialmente satisfeitos ou satisfeitos; já os demais franqueados indicam satisfação, com percentual de 56,1% para os franqueados com menos de 1 ano e percentuais acima de 70% para franqueados com tempo de franqueamento de 4 a 6 anos e de 7 a 9 anos. De acordo com a Tabela 3, pode-se dizer que a princípio não há relação entre a criação de material promocional e o tempo de franqueamento, ou seja, não necessariamente quando se aumenta o tempo de franqueamento diminui-se a percepção sobre criação de material promocional.

Tabela 4 – Medidas de posição e dispersão para criação de material promocional vs tempo de franqueamento

Tempo de franqueamento	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Menos de 1 ano	3,48	4	4	0,98
De 1 a 3 anos	3,13	3	4	1,15
De 4 a 6 anos	3,74	4	4	0,81
De 7 a 9 anos	3,75	4	4	0,50
Mais de 10 anos	3,14	3	4	1,35
Total	3,35	4	4	1,06

Fonte: Própria.

De acordo com a Tabela 4, de maneira geral, em média, os participantes da pesquisa estão parcialmente satisfeitos ($3,35 =$ aproximadamente 4), exceto para os tempos de franqueamento de 4 a 6 anos e de 7 a 9 anos, cuja média é aproximadamente 4 (3,74 e 3,75 respectivamente), ou seja, com opinião satisfatória em relação à criação de material promocional. Já em relação à mediana, todos estão satisfeitos (mediana = 4), exceto os que possuem de 1 a 3 anos e mais de 10 anos de franqueamento, cuja mediana foi de 3, isto é, estão parcialmente satisfeitos com a criação de material promocional; e em relação à moda, todos os franqueados estão satisfeitos (moda = 4) com a criação de material promocional. Por fim, o desvio padrão mostra que os franqueados apresentaram uma variação de 1 ano em relação à média, ou seja, podem variar entre insatisfeitos e satisfeitos em relação à média.

Tabela 5 – Questão sobre demonstração de produtos vs tempo de franqueamento

Demonst, de prod.	Tempo de franq.	Menos de 1 ano	De 1 a 3 anos	De 4 a 6 anos	De 7 a 9 anos	Mais de 10 anos	S/I	Total
Totalmente insatisfeito	Frequência	2	5	1	0	1	0	9
	Percentual	3,0%	5,6%	3,7%	0,0%	14,3%	0,0%	4,6%
Insatisfeito	Frequência	6	13	2	0	0	0	21
	Percentual	9,1%	14,6%	7,4%	0,0%	0,0%	0,0%	10,7%
Parcialmente satisfeito	Frequência	13	21	4	0	1	0	39
	Percentual	19,7%	23,6%	14,8%	0,0%	14,3%	0,0%	19,8%
Satisfeito	Frequência	32	43	15	4	4	4	102
	Percentual	48,5%	48,3%	55,6%	100,0%	57,1%	100,0%	51,8%
Totalmente satisfeito	Frequência	9	6	5	0	1	0	21
	Percentual	13,6%	6,7%	18,5%	0,0%	14,3%	0,0%	10,7%
S/I	Frequência	4	1	0	0	0	0	5
	Percentual	6,1%	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,5%
Total	Frequência	66	89	27	4	7	4	197
	Percentual	33,5%	45,2%	13,7%	2,0%	3,6%	2,0%	100,0%

Legenda: S/I – Sem informação

Fonte: Própria.

Da Tabela 5, observa-se que a maioria (51,8%) dos entrevistados está satisfeita com a exposição dos produtos sugerida pelo franqueador, e 19,8% estão parcialmente satisfeitos com esse elemento. Já em relação ao tempo de franqueamento, pode-se dizer que, para os tempos de franqueamento até 3 anos, os franqueados, em sua maioria, responderam estar parcialmente satisfeitos ou satisfeitos; já quanto aos demais, a maioria se declarou satisfeita sobre a demonstração do produto. Pode-se dizer, inicialmente, que parece não haver relação entre a demonstração de produtos e a alteração do tempo de franqueamento.

Tabela 6 – Medidas de posição e dispersão para demonstração de produtos vs tempo de franqueamento

Tempo de franqueamento	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Menos de 1 ano	3.65	4	4	0.96
e 1 a 3 anos	3.36	4	4	1.01
De 4 a 6 anos	3.78	4	4	0.97
De 7 a 9 anos	4.00	4	4	0.00
Mais de 10 anos	3.57	4	4	1.27
Total	3.54	4	4	0.99

Fonte: Própria

Observa-se da Tabela 6 que, de forma geral, os franqueados estão satisfeitos (média, mediana e moda aproximadamente igual a 4) com variação 1 da média, ou seja, em média, o franqueado está entre parcialmente satisfeito e totalmente satisfeito quanto à demonstração de produtos. Analisando parcialmente, em relação à média, os franqueados com 1 a 3 anos de tempo de franqueamento têm uma opinião parcialmente satisfatória (média = aproximadamente 3), podendo variar entre insatisfeitos ou satisfeitos (desvio padrão aproximadamente igual a 1). Nos demais tempos, a média é de aproximadamente 4, ou seja, os franqueados estão satisfeitos com a demonstração de produtos, podendo variar entre parcialmente satisfeitos e totalmente satisfeitos, no caso dos franqueados com menos de 1 ano e dos que têm entre 4 e 6 anos; já os franqueados com mais de 10 anos tiveram um desvio padrão igual a zero, o que indica que não há uma variação no que diz respeito à média das opiniões dos franqueados sobre a demonstração de produtos. Com relação à mediana e à moda, os resultados foram os mesmos para todos os tempos, ou seja, os franqueados se declararam satisfeitos com a demonstração de produtos.

Tabela 7 – Questão sobre desenvolver promoções vs tempo de franqueamento

Desenv. promo.	Tempo de franq.	Menos de 1 ano	De 1 a 3 anos	De 4 a 6 anos	De 7 a 9 anos	Mais de 10 anos	S/I	Total
Totalmente insatisfeito	Frequência	4	8	1	0	1	0	14
	Percentual	6.1%	9.0%	3.7%	0.0%	14.3%	0.0%	7.1%
Insatisfeito	Frequência	10	25	3	2	2	1	43
	Percentual	15.2%	28.1%	11.1%	50.0%	28.6%	25.0%	21.8%
Parcialmente satisffeito	Frequência	14	18	3	1	1	2	39
	Percentual	21.2%	20.2%	11.1%	25.0%	14.3%	50.0%	19.8%
Satisffeito	Frequência	33	29	16	1	2	1	82
	Percentual	50.0%	32.6%	59.3%	25.0%	28.6%	25.0%	41.6%
Totalmente satisffeito	Frequência	4	6	4	0	1	0	15
	Percentual	6.1%	6.7%	14.8%	0.0%	14.3%	0.0%	7.6%
S/I	Frequência	1	3	0	0	0	0	4
	Percentual	1.5%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%
Total	Frequência	66	89	27	4	7	4	197
	Percentual	33.5%	45.2%	13.7%	2.0%	3.6%	2.0%	100.0%

Legenda: S/I – Sem informação

Fonte: Própria.

Observando a Tabela 7, verifica-se que a maior parte dos respondentes está insatisfeita (21,8%) ou satisfeita (41,6%) com o desenvolvimento de promoções pelo franqueador; 19,8% estão parcialmente satisfeitos e os demais estão totalmente insatisfeitos ou totalmente satisfeitos, com aproximadamente 7% cada. Verificando os dados por tempo, as opiniões dos franqueados variaram entre insatisfeitos e satisfeitos, sendo destaque os franqueados com tempo menor de 1 ano, que tiveram mais respostas entre parcialmente satisfeitos e satisfeitos, assim como os de 4 a 6 anos, que tiveram respostas mais concentradas em satisfeitos com o desenvolvimento de promoções. Considerando-se os dados apresentados na Tabela 7, não é visível uma relação entre as variáveis apresentadas.

Tabela 8 – Medidas de posição e dispersão para desenvolver promoções vs tempo de franqueamento

Tempo de franqueamento	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Menos de 1 ano	3.35	4	4	1.02
De 1 a 3 anos	3.00	3	4	1.14
De 4 a 6 anos	3.70	4	4	0.99
De 7 a 9 anos	2.75	2.5	2	0.96
Mais de 10 anos	3.00	3	4	1.41
Total	3.22	4	4	1.11

Fonte: Própria

A Tabela 8 mostra que, em relação à média, de maneira geral, os franqueados estão parcialmente satisfeitos (média igual a 3,22), podendo variar entre insatisfeitos e satisfeitos (desvio padrão igual a 1,11 ou aproximadamente 1); já em relação à moda e mediana, eles estão satisfeitos (mediana igual à moda e igual à 4). Analisando por tempo, verifica-se que, em média, os franqueados possuem uma média de aproximadamente 3, ou seja, estão em média parcialmente satisfeitos em relação ao desenvolvimento de promoções, podendo variar entre insatisfeitos e satisfeitos devido aos desvios padrão serem de, aproximadamente, 1; uma exceção deve ser feita aos franqueados que têm entre 4 a 6 anos de franqueamento, cuja média foi de 3,70 ou seja, aproximadamente 4 (satisfeitos), podendo variar entre parcialmente satisfeitos ou totalmente satisfeitos (desvio padrão aproximadamente 1); em outras palavras, estes franqueados estão um pouco mais satisfeitos que os demais tempos em relação ao desenvolvimento de promoções. Quanto à mediana calculada, observa-se que os tempos menores de 1 ano e de 4 a 6 anos tiveram resultados iguais a 4, ou seja, os franqueados estão satisfeitos com o desenvolvimento de promoções; já os outros franqueados, estão parcialmente satisfeitos. Por fim, quanto à moda, exceto pelo tempo de 7 a 9 anos – que teve um valor mais baixo (2), ou seja, a opinião no caso foi insatisfatória –, os demais franqueados apresentaram opiniões satisfatórias em relação ao desenvolvimento de promoções.

5.1.4 Descritivo da percepção de valor referente à marca da rede expressa na força da marca

Com referência aos valores expressos na força da marca, a Hipótese 2 tem por objetivo avaliar: quanto menor o tempo de franqueamento do microfranqueado, maior a percepção de valor referente à marca da rede expressa na força da marca, avaliando as variáveis: propagação da marca, imagem da marca, imagem da marca conhecida pelo consumidor e atividades para aprimorar a imagem do franqueador.

Novamente foi realizada a análise descritiva dos dados em relação ao tempo do franqueado.

Tabela 9 – Questão sobre propagação da marca vs tempo de franqueamento

Prop. da marca \ Tempo de franq.		Menos de 1 ano	De 1 a 3 anos	De 4 a 6 anos	De 7 a 9 anos	Mais de 10 anos	S/I	Total
Totalmente insatisfeito	Frequência	1	11	1	0	1	0	14
	Percentual	1,5%	12,4%	3,7%	0,0%	14,3%	0,0%	7,1%
Insatisfeito	Frequência	15	14	3	1	1	1	35
	Percentual	22,7%	15,7%	11,1%	25,0%	14,3%	25,0%	17,8%
Parcialmente satisfeito	Frequência	18	23	3	1	2	1	48
	Percentual	27,3%	25,8%	11,1%	25,0%	28,6%	25,0%	24,4%
Satisfeita	Frequência	23	33	17	2	3	2	80
	Percentual	34,8%	37,1%	63,0%	50,0%	42,9%	50,0%	40,6%
Totalmente satisfeita	Frequência	9	8	3	0	0	0	20
	Percentual	13,6%	9,0%	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%	10,2%
S/I	Frequência	0	0	0	0	0	0	0
	Percentual	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	Frequência	66	89	27	4	7	4	197
	Percentual	33,5%	45,2%	13,7%	2,0%	3,6%	2,0%	100,0%

Legenda: S/I – Sem informação

Fonte: Própria.

Observa-se, da Tabela 9, que a maior parte dos respondentes está parcialmente satisfeita (40,6%) ou satisfeita (24,4%). Além disso, analisando os tempos de franqueamento, de modo geral a maioria dos franqueados está parcialmente satisfeita ou satisfeita, exceto os franqueados com tempo de franqueamento de 7 a 9 anos, cujas opiniões, em sua maioria, situam-se entre a insatisfação e a satisfação. Nota-se uma breve redução do nível de percepção dos respondentes quando se aumenta o tempo de franqueamento a partir dos franqueados com 4 anos ou mais, no que diz respeito à propagação da marca.

Tabela 10 – Medidas de posição e dispersão para propagação da marca vs tempo de franqueamento

Tempo de franqueamento	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Menos de 1 ano	3.36	3	4	1.03
De 1 a 3 anos	3.15	3	4	1.17
De 4 a 6 anos	3.67	4	4	0.96
De 7 a 9 anos	3.25	3.5	4	0.96
Mais de 10 anos	3.00	3	4	1.15
Total	3.29	4	4	1.10

Fonte: Própria

Verificando os dados da Tabela 10, verifica-se que, em média, os franqueados estão parcialmente satisfeitos (média igual a 3,29), podendo variar entre insatisfeitos e satisfeitos (desvio padrão de aproximadamente 1). Observando os resultados por tempo de franqueamento, nota-se que todos os tempos têm uma média de aproximadamente 3 (satisfeitos), podendo variar entre insatisfeitos e satisfeitos (desvios padrão de aproximadamente 1), exceto o tempo de 4 a 6 anos, que teve média um pouco mais alta (3,67 ou, aproximadamente, 4), variando entre parcialmente satisfeitos e totalmente satisfeitos com a propagação da marca. Esse mesmo resultado médio pode ser observado para a mediana, exceto que o tempo de 4 a 6 anos também apresenta um valor aproximado mais alto, ou seja, os franqueados desse tempo possuem uma mediana que indica que os franqueados estão satisfeitos. Por fim, a moda não teve variação quanto seus resultados, mantendo o valor de 4 em todos os tempos, ou seja, quanto à moda os franqueados estão satisfeitos com a propagação da marca.

Tabela 11 – Questão sobre a imagem da marca vs tempo de franqueamento

Img. da marca \ Tempo de franq.		Menos de 1 ano	De 1 a 3 anos	De 4 a 6 anos	De 7 a 9 anos	Mais de 10 anos	S/I	Total
Totalmente insatisfeito	Frequência	1	3	1	0	1	0	6
	Percentual	1.5%	3.4%	3.7%	0.0%	14.3%	0.0%	3.0%
Insatisfeito	Frequência	5	10	1	0	1	0	17
	Percentual	7.6%	11.2%	3.7%	0.0%	14.3%	0.0%	8.6%
Parcialmente satisfeito	Frequência	12	14	3	2	1	1	33
	Percentual	18.2%	15.7%	11.1%	50.0%	14.3%	25.0%	16.8%
Satisfeito	Frequência	35	44	17	2	3	2	103
	Percentual	53.0%	49.4%	63.0%	50.0%	42.9%	50.0%	52.3%
Totalmente satisfeito	Frequência	13	18	5	0	1	1	38
	Percentual	19.7%	20.2%	18.8%	0.0%	14.3%	25.0%	19.3%
S/I	Frequência	0	0	0	0	0	0	0
	Percentual	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Total	Frequência	66	89	27	4	7	4	197
	Percentual	33.5%	45.2%	13.7%	2.0%	3.6%	2.0%	100.0%

Legenda: S/I – Sem informação

Fonte: Própria.

A Tabela 11 mostra que a maioria dos franqueados está satisfeita (52,3%) com a imagem da marca. Já em relação ao tempo de franqueamento, os respondentes com até 6 anos de franqueamento, estão, na maioria das vezes, satisfeitos ou totalmente satisfeitos. Já os franqueados com mais de 7 anos de franqueamento, a maioria fica entre parcialmente satisfeita e satisfeita. Portanto, pode ser que haja uma leve relação no aumento do tempo de franqueamento com a redução da percepção sobre a imagem da marca.

Tabela 12 – Medidas de posição e dispersão para a imagem da marca vs tempo de franqueamento

Tempo de franqueamento	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Menos de 1 ano	3.82	4	4	0.89
De 1 a 3 anos	3.72	4	4	1.02
De 4 a 6 anos	3.89	4	4	0.89
De 7 a 9 anos	3.50	3.5	3	0.58
Mais de 10 anos	3.29	4	4	1.38
Total	3.76	4	4	0.97

Fonte: Própria

Da Tabela 12, pode-se observar que, de forma geral, em média, os franqueados estão satisfeitos com a imagem da marca (média igual à 3,76, ou seja aproximadamente 4), podendo variar entre parcialmente satisfeitos e totalmente satisfeitos devido ao desvio padrão ser 0,97, ou aproximadamente 1; o mesmo ocorre com a mediana e a média, que tiveram seus valores iguais a 4. Em relação aos tempos de franqueamento, estes resultaram numa média de aproximadamente 4, ou seja, estão satisfeitos, podendo variar entre parcialmente satisfeitos e satisfeitos (desvios padrão de aproximadamente 1), exceto para o tempo de franqueamento de mais de 10 anos, que teve uma média de 3,29, ou seja, aproximadamente 3, podendo variar entre insatisfeitos e satisfeitos (desvio padrão 0,58, ou aproximadamente 1). Quanto às medianas e modas, estas mostram um resultado diferente, pois tiveram seus valores iguais a 4 (satisfeitos) para os tempos menores que 6 anos de franqueamento e maior que 10 anos de franqueamento, divergindo somente o tempo de franqueamento de 7 a 9 anos, que teve valor mais baixo para a moda.

Tabela 13 – Questão sobre imagem da marca conhecida pelo consumidor vs tempo de franqueamento

Img. da marca consum.	Tempo de franq.	Menos de 1 ano	De 1 a 3 anos	De 4 a 6 anos	De 7 a 9 anos	Mais de 10 anos	S/I	Total
Totalmente insatisfeito	Frequência	1	1	1	0	1	0	4
	Percentual	1,5%	1,1%	3,7%	0,0%	14,3%	0,0%	2,0%
Insatisfeito	Frequência	7	12	1	0	0	0	20
	Percentual	10,6%	13,5%	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%	10,2%
Parcialmente satisfeito	Frequência	20	21	4	1	0	0	46
	Percentual	30,3%	23,6%	4,8%	25,0%	0,0%	0,0%	23,4%
Satisfeito	Frequência	29	40	18	2	5	4	98
	Percentual	43,9%	44,9%	66,7%	50,0%	71,4%	100,0%	49,7%
Totalmente satisfeito	Frequência	9	15	3	1	1	0	29
	Percentual	13,6%	16,9%	11,1%	25,0%	14,3%	0,0%	14,7%
S/I	Frequência	0	0	0	0	0	0	0
	Percentual	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	Frequência	66	89	27	4	7	4	197
	Percentual	33,5%	45,2%	13,7%	2,0%	3,6%	2,0%	100,0%

Legenda: S/I – Sem informação

Fonte: Própria.

De acordo com a Tabela 13, verifica-se que a maior parte dos respondentes está satisfeita (49,7%) ou parcialmente satisfeita (23,4%) com a imagem da marca conhecida pelo consumidor. Aproximadamente 15% estão totalmente satisfeitos e o restante está, de alguma forma, insatisfeito (10,2%) ou totalmente insatisfeito (2,0%). Para os franqueados, a avaliação da imagem da marca conhecida pelo consumidor é a mesma para todos os tempos, sendo que, para franqueados com menos de 1 ano de franqueamento, em sua maior parte (43,9%) estão satisfeitos, assim como os que possuem de 1 a 3 anos (44,9%), os que possuem de 4 a 6 anos (66,7%), os que possuem de 7 a 9 anos (50%) e os que possuem mais que 10 anos de franqueamento (71,4%). Observa-se também, que pode haver uma fraca relação entre o aumento do tempo de franqueamento e o aumento da percepção com a imagem da marca conhecida pelo consumidor.

Tabela 14 – Medidas de posição e dispersão para a imagem da marca conhecida pelo consumidor vs tempo de franqueamento

Tempo de franqueamento	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Menos de 1 ano	3.58	4	4	0.91
De 1 a 3 anos	3.63	4	4	0.96
De 4 a 6 anos	3.78	4	4	0.85
De 7 a 9 anos	4.00	4	4	0.82
Mais de 10 anos	3.71	4	4	1.25
Total	3.64	4	4	0.93

Fonte: Própria.

As médias apresentadas na Tabela 14 mostram que os franqueados possuem uma avaliação de aproximadamente satisfeitos (média aproximadamente 4) no que diz respeito ao conhecimento da marca pelo consumidor, bem como um desvio padrão em relação à média de aproximadamente 1, para mais ou para menos, ou seja, as avaliações em relação à média para o item citado encontram-se entre parcialmente satisfeitos e totalmente satisfeitos. No caso da mediana, a análise é a mesma da realizada para a média e para a moda.

Tabela 15 – Questão sobre as atividades para aprimorar a imagem do franqueador vs tempo de franqueamento

Ativ. aprim. img.	Tempo de franq.	Menos de 1 ano	De 1 a 3 anos	De 4 a 6 anos	De 7 a 9 anos	Mais de 10 anos	S/I	Total
Totalmente insatisfeito	Frequência	1	10	1	0	1	0	13
	Percentual	1.5%	11.2%	3.7%	0.0%	14.3%	0.0%	6.6%
Insatisfeito	Frequência	9	13	2	0	1	1	26
	Percentual	13.6%	14.6%	7.4%	0.0%	14.3%	25.0%	13.2%
Parcialmente satisfeito	Frequência	21	18	5	1	1	0	46
	Percentual	31.8%	20.2%	18.5%	25.0%	14.3%	0.0%	23.4%
Satisfeito	Frequência	25	41	15	3	3	3	90
	Percentual	37.9%	46.1%	55.6%	75.0%	42.9%	75.0%	45.7%
Totalmente satisfeito	Frequência	10	7	4	0	1	0	22
	Percentual	15.2%	7.9%	14.8%	0.0%	14.3%	0.0%	11.2%
S/I	Frequência	0	0	0	0	0	0	0
	Percentual	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Total	Frequência	66	89	27	4	7	4	197
	Percentual	33.5%	45.2%	13.7%	2.0%	3.6%	2.0%	100.0%

Legenda: S/I – Sem informação

Fonte: Própria.

De acordo com a Tabela 15, nota-se que a maior parte (45,7%) dos franqueados está satisfeita com as atividades para aprimorar a imagem do franqueador; em seguida, estão aqueles que se mostram parcialmente satisfeitos, com um percentual de 23,4%. Os que estão totalmente satisfeitos ou insatisfeitos tiveram percentual de 11,2% e 13,2%, respectivamente, e apenas uma parcela de 6,6% está totalmente insatisfeita. Os franqueados que têm menos de 1 ano de franqueamento estão satisfeitos (37,9%) ou parcialmente satisfeitos (31,8%), assim como os que possuem de 1 a 3 anos com 46,1% e 20,2%, respectivamente. Para os franqueados de 4 a 9 anos de franqueamento, a maioria está satisfeita (55,6% e 75% respectivamente) e, entre os que possuem mais de 10 anos, a maior parte (42,9%) está satisfeita. A tabela em questão mostra uma possível relação entre o aumento dos anos e o aumento da percepção dos franqueados quanto às atividades para aprimorar a imagem do franqueador.

Tabela 16 – Medidas de posição e dispersão para as atividades para aprimorar a imagem do franqueador vs tempo de franqueamento

Tempo de franqueamento	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Menos de 1 ano	3.52	4	4	0.96
De 1 a 3 anos	3.25	4	4	1.15
De 4 a 6 anos	3.70	4	4	0.95
De 7 a 9 anos	3.75	4	4	0.50
Mais de 10 anos	3.29	4	4	1.38
Total	3.41	4	4	1.07

Fonte: Própria.

A Tabela 16 mostra que as médias são próximas a 4 (satisfeitos) com um desvio padrão da média de, aproximadamente, 1, isto é, os franqueados estão entre parcialmente satisfeitos e totalmente satisfeitos, exceto para os tempos de franqueamento de 1 a 3 anos e mais de 10 anos, cuja média foi de aproximadamente 3, o que indica que estão entre insatisfeitos à satisfeitos a respeito das atividades para aprimorar a imagem do franqueador. Para as medidas de posição mediana e moda, ocorre outra situação: seus valores foram exatamente 4 para todos os tempos de franqueamento, ou seja, a opinião é de satisfação com as atividades para aprimorar a imagem do franqueador.

5.1.5 Descritivo da percepção de valor referente à marca expressa na capacidade de fidelização de clientes

Neste item, apresenta-se a percepção de valor referente à marca da rede expressa na capacidade de fidelização de clientes. A hipótese em questão, de numeral 3, afirma que, quanto menor o tempo de franqueamento do microfranqueado, maior essa percepção de valor. Avaliam-se, portanto, as variáveis: propagação da marca, imagem da marca, imagem da marca conhecida pelo consumidor e atividades para aprimorar a imagem do franqueador.

A seguir, apresentamos a análise descritiva dos dados em relação ao tempo do franqueado

Tabela 17 – Questão sobre as atividades para a fidelização do cliente final vs tempo de franqueamento

Ativ. fide. \ Tempo de franq.		Menos de 1 ano	De 1 a 3 anos	De 4 a 6 anos	De 7 a 9 anos	Mais de 10 anos	S/I	Total
Totalmente insatisfeito	Frequência	3	10	1	0	1	0	15
	Percentual	4.5%	11.2%	3.7%	0.0%	14.3%	0.0%	7.6%
Insatisfeito	Frequência	10	19	3	2	2	1	37
	Percentual	15.2%	21.3%	11.1%	50.0%	28.6%	25.0%	18.8%
Parcialmente satisfeito	Frequência	14	22	4	1	1	2	44
	Percentual	21.2%	24.7%	14.8%	25.0%	14.3%	50.0%	22.3%
Satisfeito	Frequência	29	29	16	1	2	1	78
	Percentual	43.9%	32.6%	59.3%	25.0%	28.6%	25.0%	39.6%
Totalmente satisfeito	Frequência	9	5	2	0	1	0	17
	Percentual	13.6%	5.6%	7.4%	0.0%	14.3%	0.0%	8.6%
S/I	Frequência	1	4	1	0	0	0	6
	Percentual	1.5%	4.5%	3.7%	0.0%	0.0%	0.0%	3.0%
Total	Frequência	66	89	27	4	7	4	197
	Percentual	33.5%	45.2%	13.7%	2.0%	3.6%	2.0%	100.0%

Legenda: S/I – Sem informação

Fonte: Própria.

Observando a Tabela 17, verifica-se que a maior parte dos respondentes está parcialmente satisfeita (22,3%) ou satisfeita (39,6%) com as atividades para a fidelização do cliente final. A maior parte dos franqueados com até 3 anos de franqueamento está satisfeita com as atividades para a fidelização do cliente final, sendo 43,9% para os franqueados até 1 ano e 32,6% para os de 1 a 3 anos. A maioria dos franqueados de 4 a 6 anos (59,3%) está satisfeita, e a metade dos franqueados com 7 a 9 anos de franqueamento está insatisfeita; já os que possuem mais de 10 anos tiveram os valores dispersos entre as respostas, e estão divididos entre insatisfeitos e satisfeitos, com 28,6% cada. Nota-se uma leve queda na percepção dos franqueados quando há um aumento no tempo de franqueamento no que diz respeito à fidelização do cliente final.

Tabela 18 – Medidas de posição e dispersão para as atividades para a fidelização do cliente final vs tempo de franqueamento

Tempo de franqueamento	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Menos de 1 ano	3,48	4	4	1,06
De 1 a 3 anos	3,00	3	4	1,13
De 4 a 6 anos	3,58	4	4	0,95
De 7 a 9 anos	2,75	2,5	2	0,96
Mais de 10 anos	3,00	3	4	1,41
Total	3,24	3	4	1,11

Fonte: Própria.

Da Tabela 18, pode-se verificar que a média para todos os tempos é de, aproximadamente, 3, com desvio padrão de 1 para mais ou para menos, ou seja, os franqueados estão parcialmente satisfeitos com as atividades para a fidelização do cliente final, podendo variar entre insatisfeitos e satisfeitos. Com relação à mediana, os franqueados com menos de 1 ano, e os que possuem de 4 a 6 anos de franqueamento, estão satisfeitos (mediana igual a 4), já os de 1 a 3 anos, os de 7 a 9 anos e os com mais de 10 anos estão parcialmente satisfeitos com as atividades para a fidelização do cliente final. Por fim, a moda mostra que os franqueados com até 6 anos e mais de 10 anos de franqueamento estão satisfeitos, e os que possuem de 7 a 9 anos estão insatisfeitos com as atividades para a fidelização do cliente final.

Tabela 19 – Questão sobre as ações para promover a confiança à marca vs tempo de franqueamento

Ações prom. conf.	Tempo de franq.	Menos de 1 ano	De 1 a 3 anos	De 4 a 6 anos	De 7 a 9 anos	Mais de 10 anos	S/I	Total
Totalmente insatisfeito	Frequência	3	7	1	0	1	0	12
	Percentual	4.5%	7.9%	3.7%	0.0%	14.3%	0.0%	6.1%
Insatisfeito	Frequência	8	13	2	1	1	0	25
	Percentual	12.1%	14.6%	7.4%	25.0%	14.3%	0.0%	12.7%
Parcialmente satisfeito	Frequência	9	16	5	0	1	1	32
	Percentual	13.6%	18.0%	18.5%	0.0%	14.3%	25.0%	16.2%
Satisfeito	Frequência	34	40	14	3	3	3	97
	Percentual	51.5%	44.9%	51.9%	75.0%	42.9%	75.0%	49.2%
Totalmente satisfeito	Frequência	12	12	4	0	1	0	29
	Percentual	18.2%	13.5%	14.8%	0.0%	14.3%	0.0%	14.7%
S/I	Frequência	0	1	1	0	0	0	2
	Percentual	0.0%	1.1%	3.7%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%
Total	Frequência	66	89	27	4	7	4	197
	Percentual	33.5%	45.2%	13.7%	2.0%	3.6%	2.0%	100.0%

Legenda: S/I – Sem informação

Fonte: Própria.

A Tabela 19 mostra que a maior parte (49,2%) dos franqueados está satisfeita com as ações para promover a confiança à marca, seguida dos que estão parcialmente satisfeitos (16,2%). Com relação aos respondentes com menos de 1 ano, de 4 a 6 anos e de 7 a 9 anos de franqueamento, a maioria está satisfeita com as ações para promover a confiança à marca (51,5%, 51,9% e 75%, respectivamente). Já entre os franqueados com 1 a 3 anos de mercado, a maior parte está satisfeita (44,9%) ou parcialmente satisfeita (18,0%). Para os que têm mais de 10 anos de franqueamento, a maioria está satisfeita, e os demais percentuais estão divididos igualmente entre as percepções dos outros franqueados. Observa-se que pode haver alguma relação no aumento do tempo de franqueamento, e redução da percepção do franqueado quanto às ações para promover a confiança à marca.

Tabela 20 – Medidas de posição e dispersão para as ações para promover a confiança à marca vs tempo de franqueamento

Tempo de franqueamento	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Menos de 1 ano	3,67	4	4	1,06
De 1 a 3 anos	3,42	4	4	1,14
De 4 a 6 anos	3,69	4	4	0,97
De 7 a 9 anos	3,50	4	4	1,00
Mais de 10 anos	3,29	4	4	1,38
Total	3,54	4	4	1,09

Fonte: Própria.

Analizando a Tabela 20, pode-se observar que, exceto para o tempo de 1 a 3 anos de franqueamento e mais de 10 anos, os respondentes estão em média satisfeitos (média aproximadamente 4) com as ações para promover a confiança à marca, com um desvio padrão da média de aproximadamente 1, ou seja, esses grupos podem variar entre parcialmente satisfeitos (3) e totalmente satisfeitos (5). Quanto às exceções, estas apresentam média menor, em torno de 3 com desvio padrão também de aproximadamente 1, ou seja, os franqueados desses tempos estão parcialmente satisfeitos, podendo variar entre insatisfeitos e satisfeitos. No que diz respeito às medianas e modas da mesma tabela, estas tiveram os mesmos resultados para todos os tempos, ou seja, os franqueados estão satisfeitos com as ações para promover a confiança à marca.

Tabela 21 – Questão sobre as atuações para promover preferência à marca vs tempo de franqueamento

Atuaç. prom. pref.	Tempo de franq.	Menos de 1 ano	De 1 a 3 anos	De 4 a 6 anos	De 7 a 9 anos	Mais de 10 anos	S/I	Total
Totalmente insatisfeito	Frequênciा	2	10	1	0	2	0	15
	Percentual	3,0%	11,2%	3,7%	0,0%	28,6%	0,0%	7,6%
Insatisfeito	Frequênciа	9	11	3	1	1	0	25
	Percentual	13,6%	12,4%	11,1%	25,0%	14,3%	0,0%	12,7%
Parcialmente satisfeito	Frequênciа	11	25	3	1	1	2	43
	Percentual	16,7%	28,1%	11,1%	25,0%	14,3%	50,0%	21,8%
Satisfeito	Frequênciа	33	35	17	2	2	1	90
	Percentual	50,0%	39,3%	63,0%	50,0%	28,6%	25,0%	45,7%
Totalmente satisfeito	Frequênciа	11	6	2	0	1	1	21
	Percentual	16,7%	6,7%	7,4%	0,0%	14,3%	25,0%	10,7%
S/I	Frequênciа	0	2	1	0	0	0	3
	Percentual	0,0%	2,2%	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%	1,5%
Total	Frequênciа	66	89	27	4	7	4	197
	Percentual	33,5%	45,2%	13,7%	2,0%	3,6%	2,0%	100,0%

Legenda: S/I – Sem informação

Fonte: Própria.

De acordo com a Tabela 21, a maior parte (45,7%) dos franqueados da pesquisa está satisfeita com as atuações para promover preferência à marca; em seguida, estão aqueles parcialmente satisfeitos (21,8%). Aproximadamente 13% estão insatisfeitos e os demais estão totalmente satisfeitos (10,7%) ou totalmente insatisfeitos (7,6%). Com relação aos respondentes com menos de 1 ano e de 7 a 9 anos de franqueamento, a metade (50% cada) está satisfeita com as atuações para promover preferência à marca; os que têm de 1 a 3 anos estão, em sua maior parte (39,3%), satisfeitos, seguidos por 28,1% que estão parcialmente satisfeitos. Já os franqueados que possuem de 4 a 6 anos de franqueamento estão, na maioria das vezes, satisfeitos (63%). Por fim, os franqueados da pesquisa que possuem mais de 10 anos estão em parte totalmente insatisfeitos e, em parte, satisfeitos, com 28,6% cada. É possível identificar uma leve relação entre o aumento do tempo dos franqueados e a redução das percepções das atuações para promover preferência à marca.

Tabela 22 – Medidas de posição e dispersão para as atuações para promover preferência à marca vs tempo de franqueamento

Tempo de franqueamento	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Menos de 1 ano	3.68	4	4	0.92
De 1 a 3 anos	3.13	3	4	1.11
De 4 a 6 anos	3.72	4	4	0.79
De 7 a 9 anos	3.25	3.5	4	0.96
Mais de 10 anos	2.86	3	4	1.57
Total	3.39	4	4	1.06

Fonte: Própria.

Nota-se, da Tabela 22 acima, que, em média, os franqueados participantes da pesquisa têm média aproximadamente 3, com desvio padrão em torno da média de aproximadamente 1 para mais ou para menos, isto é, estão em média parcialmente satisfeitos, podendo variar entre insatisfeitos e satisfeitos. Sobre os tempos de franqueamento, os respondentes com menos de 1 ano e mais que 10 anos de franqueamento possuem uma média de aproximadamente 4, com um desvio padrão da média de aproximadamente 1 para mais ou para menos, indicando que os franqueados dessas categorias estão entre parcialmente satisfeitos e totalmente satisfeitos com as atuações para promover preferência à marca. Já os franqueados que possuem de 1 a 3 anos de mercado, os de 7 a 9 anos e os que possuem mais que 10 anos, tiveram uma média de aproximadamente 3 (parcialmente satisfeitos) e desvio padrão de aproximadamente 1 para os dois primeiros e 2 para o terceiro mencionado, o que indica uma variação da percepção entre insatisfeitos e satisfeitos para os dois primeiros e uma variação entre todas as possíveis respostas

para o terceiro grupo (que apresenta franqueados totalmente insatisfeitos a totalmente satisfeitos). Com relação à mediana e moda, os tempos de franqueamento com menos de um ano, os de 4 a 6 anos e os de 7 a 9 anos tiveram respostas iguais a 4 (satisfeitos), tanto para a mediana quanto para a média. Entretanto, os tempos de 1 a 3 anos e mais que 10 anos tiveram uma mediana de valor 3 (parcialmente satisfeitos) e uma moda de valor 4 (satisfeitos).

5.2 Análise multivariada

A análise multivariada é uma etapa comum nas pesquisas, e tem o intuito de verificar a relação entre as variáveis estudadas, utilizando metodologias estatísticas apropriadas para tal. Por se tratar de uma pesquisa com uso de questionário com respostas qualitativas ordinais, optou-se por utilizar o Alpha de Cronbach para avaliar a confiabilidade dos dados. Na sequência, com o objetivo de verificar o grau de correlação entre as variáveis duas a duas, utilizou-se a Regressão Linear Simples.

As análises multivariadas foram realizadas no RStudio (Version 1.2.5033), um *software* livre para uso de cálculos estatísticos.

5.2.1 Alpha de Cronbach

Validade e confiabilidade são elementos essenciais para um questionário corretamente elaborado e aplicado nas pesquisas. Maroco & Garcia-Marques (2006) afirmam que um questionário é um instrumento de coleta e, se ele não está validado ou tem validade reduzida, é considerado como não confiável. Segundo Hayes (1995), a validade de um questionário significa o grau que a escala dele mede o seu objetivo; a confiabilidade é o quão essas medições estão livres de erros aleatórios. Além disso, Trochim (2003) afirma que, como consequência, a consistência interna também deve ser verificada, o que significa verificar o nível de relacionamento entre os itens do questionário e com o resultado geral da pesquisa.

Como passo principal da validação, a consistência interna do questionário deve ser verificada e, para tanto, pode-se calcular o Alpha de Cronbach. Considera-se com boa consistência interna os questionários que apresentam um alpha de Cronbach acima de 0,70, que varia entre 0 e 1, sendo que a confiabilidade é melhor quanto mais próxima de 1. Para tanto, considera-se a correlação entre as variáveis e o número de questões feitas (STREINER, 2003).

Apesar da pesquisa aplicada ter levantado várias informações, no caso deste trabalho, e inclusive no cálculo do Alpha de Cronbach, foram consideradas somente 11 questões. As

demais foram destinadas a outros trabalhos. Sendo assim, o resultado do Alpha de Cronbach foi de 0,9383, sendo um valor bom para a pesquisa, indicando uma boa consistência e confiabilidade.

5.2.2 Escores

Neste trabalho, conforme mencionado nos itens anteriores, testamos três hipóteses por meio de questões aplicadas na pesquisa. Partindo-se do princípio que o interesse do trabalho é responder a essas hipóteses, optou-se por criar um escore para o conjunto de questões referentes a cada uma delas, cujo cálculo corresponde à soma dos valores das questões dividida pela resposta máxima (como as respostas variam de 1 a 5, a resposta máxima é 5 vezes o número de perguntas da hipótese, e o mesmo é válido para a resposta mínima, porém considerando 1 ao invés de 5), como pode ser verificado na Tabela 23.

Tabela 23 – Criação de Escore

Hipótese	Número de questões	Valor máximo (5)	Escore (%)
Propaganda e promoção	4	(5*4) =20	
Força da marca	4	(5*4) =20	$\frac{\text{Soma das questões}}{\text{Valor máximo}} * 100$
Fidelização	3	(5*3) =15	

Fonte: Própria.

5.2.3 Comparações de médias

Para verificar se as análises descritivas e as hipóteses citadas neste trabalho foram confirmadas ou não, pode-se utilizar a comparação de médias. A metodologia mais conhecida para este caso é a Análise de Variância (ANOVA), que identifica as diferenças entre as médias dos diferentes tratamentos ou, no caso, tempos de franqueamento (trabalhando com o tempo categorizado conforme na análise descritiva). A ideia é que, com a ANOVA, seja criado um modelo matemático para representar os dados coletados de acordo com a seguinte equação matemática: Dados Observados = Dados de Previsão + Componente Aleatória. Partindo deste princípio, pode-se construir um modelo estatístico com um único fator denominado *One-Way* dado por, $y_{ij} = \mu_j + \varepsilon_{ij} = \mu + \tau_i + \varepsilon_{ij}$, em que, y_{ij} é a variável resposta da observação i e tratamento (grupo) j , que deve ser contínua; μ_j é a média das observações no tratamento j , ou

$\mu + \tau_i$ que é a média geral das observações + um efeito do tratamento j ; e ε_{ij} que é o erro aleatório de cada observação i em relação à reta do modelo ajustada em que $\varepsilon \sim N(0; \sigma^2)$ (BUSSAB & MORETTIN, 2006).

A confirmação de uso da metodologia de análise de variância, possui alguns requisitos que devem ser seguidos à risca, sendo eles: i) os tratamentos devem seguir uma distribuição Normal com média μ_j e variância constante $\sigma^2_{tratamentos}$; ii) os dados coletados devem ser independentes, ou seja, a coleta de informações de uma observação não deve influenciar na coleta de outra; e, após a aplicação do modelo, alguns pressupostos devem ser verificados através de gráficos e/ou testes: iii) os erros aleatórios devem seguir uma distribuição Normal com média 0 e variância σ^2 e devem ser independentes (COSTA-NETO, 1977).

A aplicação da metodologia ANOVA consiste, basicamente, na divisão da variabilidade total dos dados e aplicação do teste F que, por sua vez, é comparado a um valor tabelado ou analisado segundo um p-valor (menor valor do erro tipo I, também conhecido como α , que é a probabilidade de rejeitar a hipótese nula de ausência de diferenças entre as médias, quando na realidade ela é verdadeira). Para avaliar a eficiência do teste F, usa-se o coeficiente de determinação (R^2), que é a medida de proporção da variabilidade total explicada pelo modelo obtido, ou seja, quanto da variável resposta é explicada pelos tratamentos. Considera-se aceitável um coeficiente acima de 0,7 ou 70% (KUTNER; NACHTSHEIM; NETER, 2004).

Se após a análise e verificação de pressupostos o modelo resultar significativo, pode-se aplicar outros testes para verificar qual dos tratamentos difere dos demais, como Intervalo de Bonferroni, LSD, Tukey, entre outros (COSTA-NETO, 1977).

Na verificação das primeiras suposições, se os tratamentos não seguirem uma distribuição normal, pode-se aplicar a Análise de Kruskal-Wallis, que é usada para se comparar a hipótese nula (todas as populações possuem funções de distribuições iguais) contra a hipótese alternativa (ao menos duas são diferentes entre si). Essa análise é equivalente ao teste F usado na análise de variância (ANOVA) quando se tem dados paramétricos (com distribuição conhecida), com a diferença de que o Kruskal-Wallis não coloca nenhuma restrição sobre a comparação como, por exemplo, que as populações têm que ser independentes e normalmente distribuídas (SIEGEL, 1975). Ao utilizar a prova/teste de Kruskal-Wallis e rejeitar a hipótese nula, se o trabalho for com mais de uma população, definimos que, pelo menos, alguma população ou amostra é diferente das demais. Para identificar qual é diferente, devem ser usadas as comparações múltiplas, ou teste de comparação múltipla de Wilcoxon. A verificação é a

comparação de pares de grupos através da desigualdade que Siegel e Castellan descreveram em 1988.

No caso deste trabalho, a variável tempo teve essa divisão devido às análises de trabalhos anteriores (PIMENTEL, 2017). Também foram desconsideradas as observações nas quais não haviam sido informados os tempos de franqueamento. Além disso, como variável resposta, foram consideradas as somas das respostas das variáveis de cada hipótese do trabalho a ser testada (promoção e propaganda, propagação da marca e atividades para a fidelização do cliente final) por observação. Já o tempo de franqueamento foi definido como variável explicativa ou independente. Porém, como análise adicional em alguns casos, em caráter de confirmação, calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson, cujo objetivo é a verificação de uma relação de linearidade entre duas variáveis contínuas, variando entre -1 e +1; e podendo ser classificado considerando:

- i) Quanto mais próximo de +1 estiver o seu valor, maior será a correlação positiva (isto é, à medida que uma variável cresce, a outra também cresce, e vice-versa);
- ii) Quanto mais próximo de -1, maior será a correlação negativa (isto é, à medida que uma variável cresce, a outra decresce, e vice-versa);
- iii) Quando os valores do coeficiente, forem próximos de zero, conclui-se que a variação de uma variável não depende da variação da outra variável (isto é, as duas variáveis são não correlacionadas).

Inicialmente, foram realizados testes para verificar a normalidade nos dados de acordo com os passos para verificação de aplicação da metodologia de comparação de médias. Do Quadro 10, verifica-se que, considerando um nível de 5% de significância, rejeita-se a hipótese nula de que os dados seguem uma distribuição Normal, para promoção e propaganda, propagação da marca e atividades para fidelização do cliente final ($p\text{-valor} < 0,05$), ou seja, os dados não seguem distribuição Normal.

Quadro 10 – Verificação de normalidade da variável resposta (teste Shapiro-Wilk e histograma)

<p>➤ <u>Variável resposta 1: promoção e propaganda</u></p> <p>Shapiro-Wilk normality test W = 0.93711, p-valor = 1.551e-7</p>	<p>Histograma de 'promoção e propaganda'</p>
<p>➤ <u>Variável resposta 2: propagação da marca</u></p> <p>Shapiro-Wilk normality test W = 0.9584, p-valor = 1.529e-05</p>	<p>Histograma de 'propagação da marca'</p>
<p>➤ <u>Variável resposta 3: atividades para a fidelização do cliente final</u></p> <p>Shapiro-Wilk normality test W = 0.92471, p-valor = 1.595e-08</p>	<p>Histograma de 'atividades para a fidelização do cliente final'</p>

Fonte: Própria.

Conforme visto no Quadro 10, devido ao p-valor ser menor que um nível de significância pré-estabelecido de 5%, ou 0,05, e partindo-se de que a hipótese **nula testada seja de que os dados seguem distribuição normal**, confirmou-se que a primeira variável resposta

(promoção e propaganda) não possui distribuição Normal, ou seja, a primeira variável resposta (promoção e propaganda) não preenche todos os requisitos para aplicação de uma ANOVA e, portanto, aplicou-se a análise não paramétrica de Kruskal-Wallis. O intuito do teste é verificar se os tempos de franqueamento influenciam na percepção de valor referente à marca da rede expressa na promoção e propaganda. Os resultados dessa primeira etapa são baseados nas seguintes hipóteses:

- ✓ H_0 : Os tempos de franqueamento possuem o mesmo efeito no escore das respostas summarizadas para promoção e propaganda.
- ✓ H_1 : Os tempos de franqueamento não possuem o mesmo efeito no escore das respostas summarizadas para promoção e propaganda.

De acordo com o Quadro 11, rejeita-se a hipótese nula a um nível de 5% de significância pré-determinado ($p\text{-valor} = 0.01193 < \text{nível de significância } (\alpha) = 0,05$), ou seja, há ao menos uma diferença estatisticamente significativa entre os tempos de franqueamento, quando comparados em relação à percepção de valor referente à marca da rede expressa na promoção e propaganda.

Quadro 11 – Análise de Kruskal-Wallis para promoção e propaganda

Kruskal-Wallis rank sum test
Kruskal-Wallis chi-squared = 12.87, graus de liberdade = 4, p-valor = 0.01193

Para verificar quais tempos são diferentes entre si, calculou-se o teste de Wilcox, cujo resultado está no Quadro 12. Apesar de haver uma diferença significativa entre os tempos de 1 a 3 anos e de 4 a 6 anos, cujo p-valor foi de 0,01, ou seja, menor que um nível de significância pré-estabelecido de 5% (0,05), não foram observadas diferenças nos demais tempos.

Quadro 12 – Comparação de grupos para promoção e propaganda

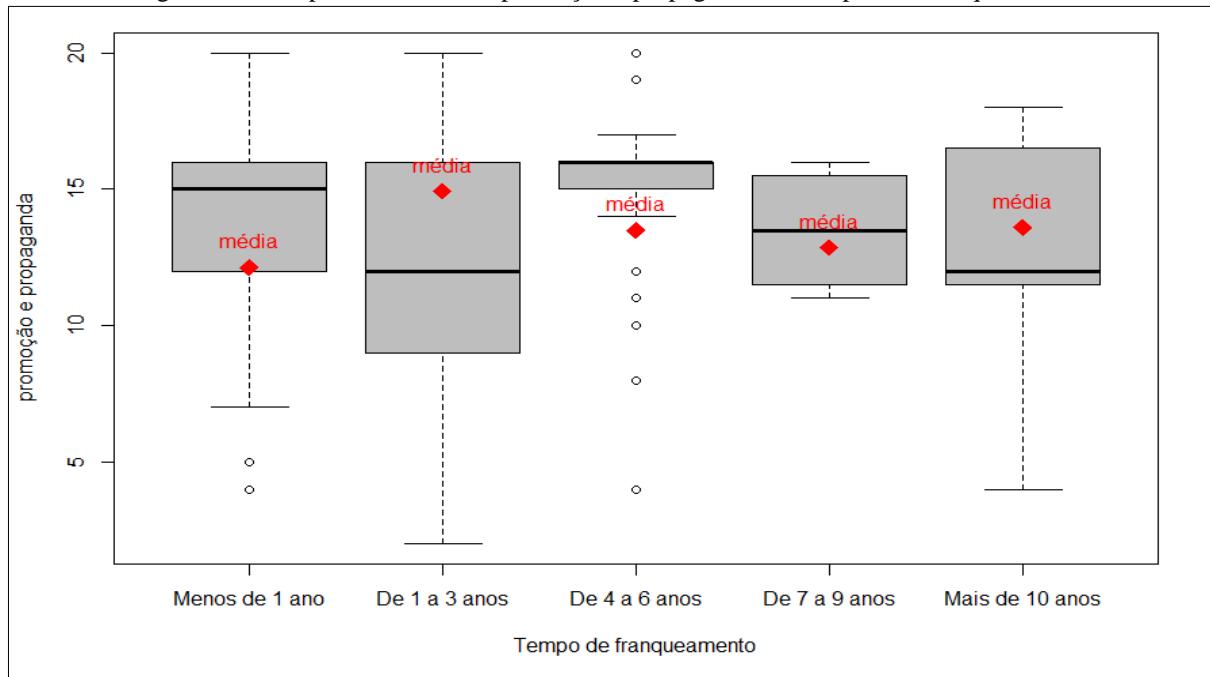
	De 1 a 3 anos	De 4 a 6 anos	De 7 a 9 anos	Mais de 10 anos
De 4 a 6 anos	0.01	-	-	-
De 7 a 9 anos	1.00	0.97	-	-
Mais de 10 anos	1.00	1.00	1.00	-
Menos de 1 ano	0.26	0.55	1.00	1.00

Como análise adicional, calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson, utilizando o tempo de franqueamento sem a categorização, ou seja, usando o tempo em meses, conforme

foi coletado no questionário, para verificar se haveria algum tipo de relação entre o aumento do tempo de franqueamento e a redução da percepção quanto ao valor referente à marca da rede expressa na promoção e na propaganda. Contudo, o valor da correlação foi de aproximadamente 0,09, isto é, uma correlação muito próxima de 0, muito fraca para se afirmar qualquer tipo de relação entre as variáveis em questão.

Outra forma de observar os resultados para promoção e propaganda é visualizando os boxplots da Figura 14. Os resultados mostram que as ‘caixas’ dos boxplots (gráficos que apresentam a distribuição dos dados considerando quartis, ou seja, 25%, 50% e 75%, bem como possíveis dados extremos), estão próximas em termos de nível em relação ao eixo y, indicando uma semelhança nos dados, ou seja, não há mudanças na percepção dos franqueados quanto à promoção e propaganda com o aumento ou redução do tempo, assim como pôde ser constatado no teste de Kruskal-Wallis do Quadro 11 e no cálculo da correlação de Pearson.

Figura 14 – Boxplot do Escore de promoção e propaganda vs Tempos de Franqueamento



Fonte: Própria.

Continuando a análise, podemos expressar a segunda hipótese do trabalho (percepção de valor referente à marca da rede expressa na força da marca) da seguinte maneira:

- ✓ H_0 : Os tempos de franqueamento possuem o mesmo efeito no escore das respostas summarizadas para **força da marca**.
- ✓ H_1 : Os tempos de franqueamento não possuem o mesmo efeito no escore das respostas summarizadas para **força da marca**.

Os resultados do Quadro 13 indicam que não se rejeita a hipótese nula a um nível de 5% de significância, ou seja, o tempo de franqueamento não influencia na percepção de valor referente à marca da rede expressa na força da marca.

Quadro 13 – Análise de Kruskal-Wallis para a força da marca

Kruskal-Wallis rank sum test

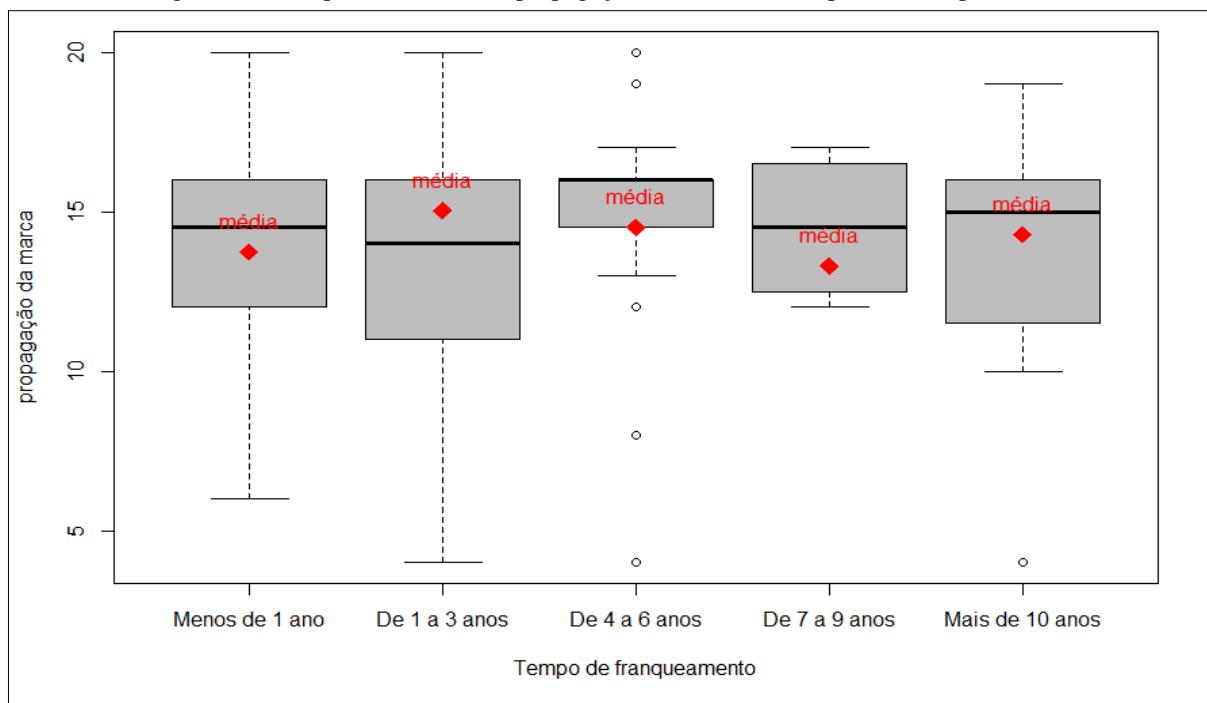
Kruskal-Wallis chi-squared = 4.4986, graus de liberdade = 3, p-valor = 0.3427

Fonte: Própria.

Novamente, como análise adicional, calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson, utilizando o tempo de franqueamento sem a categorização, para verificar se haveria algum tipo de relação entre o aumento do tempo de franqueamento e a redução da percepção quanto ao valor referente à marca da rede expressa na promoção e na propaganda. Entretanto, o valor da correlação foi de aproximadamente 0,02, isto é, uma correlação muito próxima de 0 e considerada muito fraca para se afirmar qualquer tipo de relação entre as variáveis em questão.

Para visualizar essa inexistência de relação, observa-se na Figura 15, a distribuição das percepções por tempo de franqueamento, mostrando que as ‘caixas’ do boxplot estão próximas em termos do eixo y no gráfico. Portanto, constatou-se, novamente, que as categorias do tempo de franqueamento não são diferentes entre si, em relação à força da marca.

Figura 15 – Boxplot do Escore de propagação da marca vs Tempos de Franqueamento



Fonte: Própria.

Por fim, as hipóteses da última hipótese do trabalho, referente à fidelização de clientes são:

- ✓ H_0 : Os tempos de franqueamento possuem o mesmo efeito no escore das respostas summarizadas para a fidelização de clientes.
- ✓ H_1 : Os tempos de franqueamento não possuem o mesmo efeito no escore das respostas summarizadas para a fidelização de clientes.

Os resultados do Quadro 14, mostram que se rejeita a hipótese nula a um nível de 5% de significância pré-determinado ($p\text{-valor} = 0,02877 < \text{nível de significância } (\alpha) = 0,05$), ou seja, há ao menos uma diferença estatisticamente significativa entre os tempos de franqueamento, quando comparados em relação à percepção de valor referente à marca da rede expressa na capacidade de fidelização de clientes.

Quadro 14 – Análise de Kruskal-Wallis para a fidelização de clientes

Kruskal-Wallis rank sum test

Kruskal-Wallis chi-squared = 10.811, graus de liberdade = 4, $p\text{-valor} = 0.02877$

Fonte: Própria.

Para verificar quais tempos são diferentes entre si, calculou-se o teste de Wilcox, cujo resultado está no Quadro 15. Apesar de haver uma diferença quase que significativa entre os tempos menores que 1 ano e de 1 a 3 anos, cujo $p\text{-valor}$ foi de 0,054, ou seja, menor que um nível de significância pré-estabelecido de 5% (0,05), não foram observadas diferenças nos demais tempos.

Quadro 15 – Comparação de grupos para promoção e propaganda

	De 1 a 3 anos	De 4 a 6 anos	De 7 a 9 anos	Mais de 10 anos
De 4 a 6 anos	0.172	-	-	-
De 7 a 9 anos	1.000	1.000	-	-
Mais de 10 anos	1.000	1.000	1.000	-
Menos de 1 ano	0.054	1.000	1.000	1.000

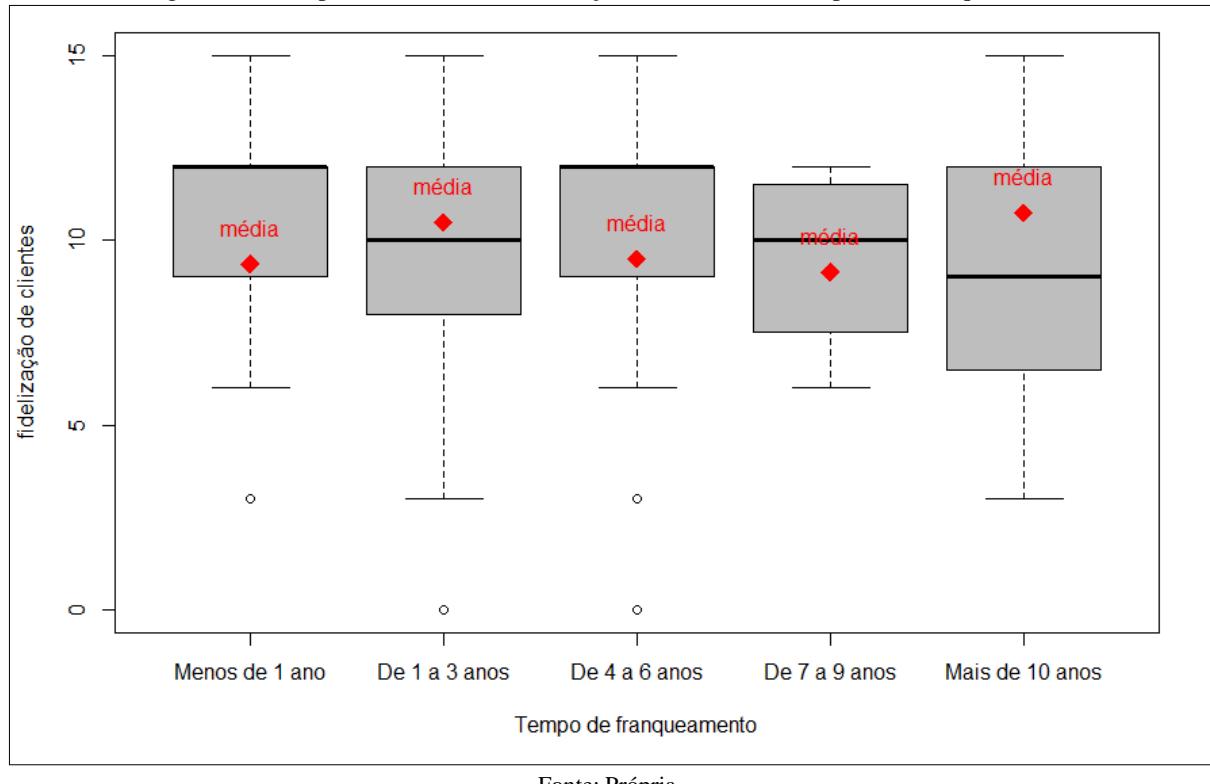
Fonte: Própria.

Novamente, como análise adicional, calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson, utilizando o tempo de franqueamento sem a categorização, para verificar se haveria algum tipo de relação entre o aumento do tempo de franqueamento e a redução da percepção de valor referente à marca da rede expressa na capacidade de fidelização de clientes. Contudo, o valor

da correlação foi de aproximadamente -0,02, isto é, uma correlação negativa, porém muito próxima de 0 e considerada muito fraca para se afirmar qualquer tipo de relação entre as variáveis em questão.

Isso pode ser confirmado através da Figura 16, na qual observa-se que as médias dos cinco tempos estão próximas, além de as ‘caixas’ dos boxplots, que possuem 50% dos valores estarem no mesmo nível em relação ao eixo y, indicando que realmente não parece haver diferença estatística entre os tempos de franqueamento em relação à percepção de valor referente à marca da rede expressa na capacidade de fidelização de clientes, mesmo considerando a significância do teste de Kruskal-Wallis do Quadro 14.

Figura 16 – Boxplot do Escore de fidelização de clientes vs Tempos de Franqueamento



Fonte: Própria.

6 CONCLUSÃO

É importante elucidar que o tema escolhido para a presente pesquisa foi impulsionado pelo crescimento progressivo do setor de franquias no Brasil na última década. Esta conjuntura favoreceu o advento e o crescimento das microfranquias em diversas áreas da economia nacional e setores da economia brasileira, que perfaziam 589 redes em funcionamento em 2018.

Este cenário contribuiu para elaborar os seguinte objetivo geral do trabalho: avaliar o efeito do tempo de franqueamento no valor de marca para microfranqueados. Para alcançar esta meta, foram estabelecidos dois objetivos específicos: (1) identificar a presença de relações importantes entre maturidade e valor de marca percebido pelo microfranqueado; e (2) verificar a percepção de valor do microfranqueado diante do desenvolvimento da marca pelo franqueador (propaganda e promoção, força da marca e fidelização).

O objetivo proposto por este trabalho foi de verificar a relação entre o tempo de parceria com o microfranqueador e as percepções captadas referentes à marca pelo microfranqueado. Essa verificação foi feita considerando os tempos categorizados de acordo com trabalhos anteriores, dados por: “menos de 1 ano”, “de 1 a 3 anos”, “de 4 a 6 anos” e “mais de 10 anos”. O tempo “de 7 a 9 anos” não foi considerado, pois não houve franqueados com esses tempos.

A Hipótese 1, que versou sobre o quanto menor o tempo de franqueamento, maior a percepção de valor referente à promoção e propaganda, foi elaborada considerando a teoria sobre Ciclo de Vida em U (BLACK; MENDENHALL, 1991), que corrobora a existência de impressões e demandas diferentes entre os tempos de franqueamentos de uma unidade de negócio. As particularidades e a maneira de analisar a evolução do tempo de franqueamento apontam para uma provável percepção diferenciada de valor referente à marca. Quanto mais conhecida a marca for entre os consumidores, mais contribui para valorizar a unidade de negócio (AAKER, 1996; COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004). De acordo com Ghantous e Jaolis (2013), o poder da marca incentiva o franqueado a fazer parte do negócio e a manter-se nele, devido à capacidade de a marca conquistar e reter o público alvo.

A Hipótese 2 envolveu o tempo de franqueamento e a percepção de valor referente à marca da rede expressa na força da marca, sustentando que a satisfação do período de luta de mel contribui para a geração de alto nível de confiança e satisfação (KLINEBERG; HULL, 1979), criando uma maior percepção de valor. Salienta-se que, como os novos microfranqueados comumente têm pouco conhecimento na administração de negócios, acabam se submetendo à diretriz de seus franqueados, concordando com sua orientação (FRAZER, 2001).

A Hipótese 3 abordou o tempo de franqueamento do microfranqueado e a percepção de valor referente à marca da rede, expressa na capacidade de fidelização dos clientes, defendendo que os franqueados demonstram, na fase inicial da franquia, lua de mel, avaliações positivas de relacionamento, de dependência e de cooperação no sistema de franquia, resultado do compromisso com o relacionamento, segundo argumentam Fichman e Levinthal (1991).

Assim, a análise foi direcionada para as três hipóteses formuladas com base nas percepções coletadas sobre promoção e propaganda, força da marca e fidelização de clientes, e que foram verificadas segundo um escore criado com a soma das questões de cada grupo referido.

Os resultados dos testes estatísticos não confirmaram as hipóteses 1, 2 e 3. Embora empreendedores com diferentes tempo de franqueamento agreguem valores próprios à experiência na gestão das funções de microfranqueados, declaração que foi confirmada por alguns resultados obtidos, as análises indicaram que, para esta amostra coletada, o tempo de franqueamento não influencia na promoção e propaganda, na força da marca e na fidelização de clientes, apesar de a análise descritiva mostrar algum indício de relação. Como exemplos da confirmação da declaração, podemos citar a Tabela 17, que indica uma leve queda na percepção dos franqueados quando há um aumento no tempo de franqueamento no que diz respeito à fidelização do cliente final e, a Tabela 13, que revela que pode existir uma fraca relação inversa entre o tempo de franqueamento e a imagem da marca conhecida pelo consumidor.

Pode-se afirmar que, independentemente do tempo de franqueamento, os microfranqueados pesquisados não apresentaram percepção de valor diferente quanto ao valor da marca, e, portanto, o tempo não impacta no entendimento deste valor pelos microfranqueados.

6.1 Contribuições acadêmicas, gerenciais e sociais

O objetivo proposto por este trabalho acadêmico foi o de verificar a relação entre o tempo de parceria com o microfranqueador e as percepções captadas referentes à marca pelo microfranqueado e alcançou contribuições acadêmicas e gerenciais.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho colaborou com o reduzido número de publicações nacionais e internacionais existentes sobre a gestão das franquias e microfranquias, em especial sob a perspectiva do microfranqueado (HUANG; PHAU, 2008; JEFFREY; HARMON; GRIFFITHS, 2008; MELO et al., 2004). Além disso, não foram encontrados na bibliografia acadêmica internacional e nacional estudos que abordassem a Teoria do Ciclo de

Vida em U – *honeymoon* – em função do tempo de franqueamento, favorecendo que este tema seja considerado um ponto de partida para pesquisas correlatas ao assunto (BLACK; MENDENHALL, 1991).

Sob a ótica gerencial, este trabalho acadêmico também traz significativas colaborações ao universo das redes de microfranqueadores ao viabilizar melhor esclarecimento sobre como o tempo de franqueamento, que é uma variável fora do controle dos microfranqueadores, transforma-se em um aspecto secundário – que não impacta diretamente – a percepção de marca pelo microfranqueado, trazendo ainda mais perto destes microfranqueadores a responsabilidade de manter uma boa percepção de suas marcas.

Ainda em consonância com a colaboração desta dissertação sob o ponto de vista gerencial das redes microfranqueadoras, apresenta-se a importância da seleção dos investimentos apropriados na promoção e divulgação da marca, bem como na fidelização dos clientes finais, ajustando-os para diminuir eventuais conflitos entre parceiros e fortalecer os laços de confiança entre o microfranqueado e a rede franqueadora.

Sob a ótica social, como este trabalho de pesquisa está direcionado ao pequeno empresário, suscetível a um maior risco de solvência do negócio, tais análises podem criar parâmetros para conhecimento do setor de franquias. O sistema de franquias é uma forma específica de gestão empresarial que tem sido largamente selecionada, internacionalmente, como uma estratégia de organização de mercados (produção, distribuição e comercialização) e como um mecanismo eficaz de expansão das pequenas e médias empresas (DAHAB et al., 1996, p. 10).

Ainda, o *franchising* pode ser considerado como uma das importantes alternativas de negócio no Brasil (PLÁ, 2001), unindo a iniciativa do empreendedor que almeja disseminar rapidamente o seu negócio, sem investir montantes importantes, e o sonho dos (empreendedores) que ambicionam ter um negócio próprio com riscos minimizados. A microfranquia pode ser considerada uma opção para a ampliação das pequenas e médias empresas e este estudo contribuirá para o divulgar mecanismos gerenciais importantes para o pequeno empresário.

6.2 Limitações da Pesquisa

Duas limitações importantes foram encontradas durante a evolução deste estudo. A primeira delas foi a definição da amostra selecionada não ser probabilística, mas por acessibilidade e conveniência. Esta opção comprometeu o resultado da coleta, por não contar

com um número equivalente de representantes de cada período de franqueamento. Verificou-se um número maior de pessoas pesquisadas com menor tempo de franqueamento do que o grupo de franqueados sêniores. Contar com grupos com tamanhos equivalentes permitiria comparar e analisar melhor as perspectivas de acordo com o tempo de franqueamento. Outra limitação foi a não inclusão da faixa etária dos microfranqueados, que poderia ter propiciado uma maior investigação sobre a correlação entre a experiência gerencial do grupo selecionado, o tempo de franqueamento e as perspectivas de valor da marca.

6.3 Sugestões para futuros estudos

Uma proposta para trabalhos futuros é coletar mais franqueados com tempos de franqueamento mais altos e assim realizar as análises novamente para confirmar a pesquisa. Sugere-se também pesquisar a faixa etária dos respondentes e a percepção de valor com relação ao valor da marca e tempo de franqueamento.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. Criando e administrando marcas de sucesso. **São Paulo: Futura**, p. 137-144, 1996.

AAKER, David A. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. **New York**, v. 28, n. 1, p. 35-37, 1991.

AAKER, David A. **Marcas: brand equity**: gerenciando o valor da marca. Gulf Professional Publishing, 1998.

ABF. Associação Brasileira de Franchising. **Desempenho do Franchising**. 2020. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>> . Acesso em: 16 set. 2020.

ABF. Associação Brasileira de Franchising. **Microfranquias**: novos dados divulgados pela ABF revelam crescimento de 8%. 2020. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/microfranquias-novos-dados-divulgados-abf-revelam-crescimento/>>. Acesso em: 16 set 2020.

ACHROL, Ravi S.; ETZEL, Michael J. The structure of reseller goals and performance in marketing channels. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 2, p. 146-163, 2003.

ALON, Ilan. Global franchising and development in emerging and transitioning markets. **Journal of Micromarketing**, v. 24, n. 2, p. 156-167, 2004.

ALON, Ilan; NI, Liqiang; WANG, Youcheng. Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 2, p. 379-386, 2012.

AMERICAN HERITAGE DICTIONARY (Ed.). **The American heritage science dictionary**. Houghton Mifflin Harcourt, 2005.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (2010). AMA voices. Marketing news, 4

ATHANASOPOULOU, Pinelopi. Relationship quality: a critical literature review and research agenda. **European journal of marketing**, 2009.

BAENA, Verónica. Market conditions driving international franchising in emerging markets. **International Journal of Emerging Markets**, 2012.

BARNEY, Jay. Special theory forum the resource-based model of the firm: origins, implications, and prospects. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 97-98, 1991.

BERNARD, Daniel Alberto. **Como escolher a franquia certa: as melhores práticas**. São Paulo: Atlas, 2000.

- BHATTACHARYA, Chitrabhan B.; SEN, Sankar. Consumer–company identification: A framework for understanding consumers’ relationships with companies. **Journal of marketing**, v. 67, n. 2, p. 76-88, 2003.
- BLACK, J. Stewart; MENDENHALL, Mark. The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. **Journal of international business studies**, v. 22, n. 2, p. 225-247, 1991.
- BLUT, Markus et al. What to expect after the honeymoon: Testing a lifecycle theory of franchise relationships. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 3, p. 306-319, 2011.
- BORYS, Bryan; JEMISON, David B. Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations. **Academy of management review**, v. 14, n. 2, p. 234-249, 1989.
- BRICKLEY, James A.; DARK, Frederick H.; WEISBACH, Michael S. An agency perspective on franchising. **Financial Management**, p. 27-35, 1991.
- BUNGE, M. **La ciencia, su método y su filosofía**. Sudamericana, 2014.
- BUSSAB, W. DE O.; MORETTIN, P. A. **Estatística Básica**, 5. ed., São Paulo: Saraiva, 2006
- CARNEY, Mick; GEDAJLOVIC, Eric. Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations. **Strategic management journal**, v. 12, n. 8, p. 607-629, 1991.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHARMES, Jacques. The informal economy worldwide: Trends and characteristics. **Margin: The Journal of Applied Economic Research**, v. 6, n. 2, p. 103-132, 2012.
- CHIOU, Jyh-Shen; HSIEH, Chia-Hung; YANG, Ching-Hsien. The effect of franchisors’ communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees’ intentions to remain in the franchise system. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 1, p. 19-36, 2004.
- COMBS, James G.; CASTROGIOVANNI, Gary J. Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise Versus Company Ownership. **Journal of Small Business Management**, v. 32, n. 2, p. 37-48, 1994.
- COMBS, James G.; KETCHEN JR, David J.; HOOVER, Vera L. A strategic groups approach to the franchising–performance relationship. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 6, p. 877-897, 2004.
- COMBS, James G.; KETCHEN JR., David J. Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. **Strategic management journal**, v. 20, n. 9, p. 867-888, 1999.

COMBS, James G.; KETCHEN JR., David J. Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy? A meta-analysis. **Journal of management**, v. 29, n. 3, p. 443-465, 2003.

COMBS, James G.; MICHAEL, Steven C.; CASTROGIOVANNI, Gary J. Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. **Journal of management**, v. 30, n. 6, p. 907-931, 2004.

COSTA-NETO, P. L. DE O. **Estatística**, São Paulo: Ed. Edgard Blücher, 1977, 163p.

CRESWELL, J. W. et al. Advanced mixed methods research designs. **Handbook of mixed methods in social and behavioral research**, p. 209-240, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROONEN, Evelien P. M.; BRAND, Maryse J. Antecedents of franchisee trust. **Journal of Marketing Channels**, v. 20, n. 1-2, p. 141-168, 2013.

DAHAB, Sônia et al. Entendendo franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. **Salvador: Casa da Qualidade**, 1996.

DANT, Rajiv P. A futuristic research agenda for the field of franchising. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 1, p. 91-98, 2008.

DANT, Rajiv P.; LI, Zhang G.; WORTZEL, Lawrence H. Linking relationship quality and service quality in franchise systems: Model and measurement. **Journal of Marketing Channels**, v. 4, n. 1-2, p. 103-124, 1995.

DANT, Rajiv P.; NASR, Nada I. Control techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: Conceptualization and preliminary evidence. **Journal of Business Venturing**, v. 13, n. 1, p. 3-28, 1998.

D'AUNNO, Thomas A.; ZUCKERMAN, Howard S. A life-cycle model of organizational federations: The case of hospitals. **Academy of Management review**, v. 12, n. 3, p. 534-545, 1987.

DAVIS-SRAMEK, Beth; MENTZER, John T.; STANK, Theodore P. Creating consumer durable retailer customer loyalty through order fulfillment service operations. **Journal of operations management**, v. 26, n. 6, p. 781-797, 2008.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 1989.

DOWLING, Grahame R.; STAELIN, Richard. A model of perceived risk and intended risk-handling activity. **Journal of Consumer Research**, v. 21, n. 1, p. 119-134, 1994.

DOYLE, W. **The Oxford History of the French Revolution**. Oxford, Clarendon, 1989.

Dwyer, F. Robert; Schurr, Paul H.; OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. **Journal of marketing**, v. 51, n. 2, p. 11-27, 1987.

Eisenhardt, Kathleen M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy of Management journal**, v. 32, n. 3, p. 543-576, 1989.

Elango, Balasubramanian; Fried, Vance H. Franchising research: A literature review and synthesis. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n. 3, p. 68, 1997.

Fairbourne, J.; Gibson, S.; Dyer, W. (Eds.). **Microfranchising: creating wealth at the bottom of the pyramid**. Northampton, MA: Edward Elgar, 2007.

Fairbourne, Jason S. Microfranchising: a new tool for creating economic self-reliance. **Journal of Microfinance/ESR Review**, v. 8, n. 1, p. 5, 2006.

Fairbourne, Jason S. Why Microfranchising is needed now: introduction and book overview. **Microfranchising: Creating Wealth at the Bottom of the Pyramid. United Kingdom: Edward Elgar Publishing**, p. 1-14, 2007.

Falbe, Cecilia M.; Welsh, Dianne H. B. Nafta and franchising: A comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico, and the United States. **Journal of Business Venturing**, v. 13, n. 2, p. 151-171, 1998.

Farquhar, Peter H. Managing brand equity. **Marketing research**, v. 1, n. 3, 1989.

Fichman, Mark; Levinthal, Daniel A. Honeymoons and the liability of adolescence: A new perspective on duration dependence in social and organizational relationships. **Academy of Management review**, v. 16, n. 2, p. 442-468, 1991.

Filion, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de administração**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

Forza, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International journal of operations & production management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

Frazer, Lorelle. Causes of disruption to franchise operations. **Journal of Business Research**, v. 54, n. 3, p. 227-234, 2001.

Frazer, Lorelle; Winzar, Hume. Exits and expectations: why disappointed franchisees leave. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 11, p. 1534-1542, 2005.

Frederick, Shane. Cognitive reflection and decision making. **Journal of Economic perspectives**, v. 19, n. 4, p. 25-42, 2005.

Freitas, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.

GERBER, M. E. Empreender fazendo a diferença. **São Paulo: Fundamento Educacional**, 2004.

GHANTOUS, Nabil; JAOLIS, Ferry. Conceptualizing franchisee-based brand equity: A framework of the sources and outcomes of the brand's added value for franchisees. **International Business Research**, v. 6, n. 2, p. 112, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GILLIS, William E. Resource-based and relational antecedents of firms' propensity to franchise and their effects on firm performance, 2007.

GILLIS, William E.; COMBS, James G. Franchisor strategy and firm performance: Making the most of strategic resource investments. **Business Horizons**, v. 52, n. 6, p. 553-561, 2009.

GINDLING, Thomas H.; NEWHOUSE, David. **Self-employment in the developing world**. The World Bank, 2012.

GRACE, Debra; WEAVER, Scott. An empirical analysis of franchisee value-in-use, investment risk and relational satisfaction. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 3, p. 366-380, 2011.

GRÜNHAGEN, Marko; DORSCH, Michael J. Does the franchisor provide value to franchisees? Past, current, and future value assessments of two franchisee types. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 4, p. 366-384, 2003.

GÜNTHER, Hartmut. **Como elaborar um questionário**. Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, n. 1, p. 1-15. Brasília: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003.

HAYES, Bruce. **Metrical stress theory: Principles and case studies**. University of Chicago Press, 1995.

HENLEY, Andrew; ARABSHEIBANI, G. Reza; CARNEIRO, Francisco G. On defining and measuring the informal sector: Evidence from Brazil. **World development**, v. 37, n. 5, p. 992-1003, 2009.

HILLER, Marcos. **Branding: A Arte de Construir Marcas**. São Paulo: Trevisan Editora. 1^a ed., 2012.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. Bookman, Porto Alegre, 2004.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Strategic management cases: competitiveness and globalization**. Cengage Learning, 2012.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel. **Marketing strategy and competitive positioning**, 2ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HUANG, Yu-An; PHAU, Ian. Mapping the profiles of franchisees. **Direct Marketing: An International Journal**, 2008.

HUANG, Yu-An; PHAU, Ian; CHEN, Raymond W. K. Conceptualizing the franchise system quality (FSQ) matrix: An exploratory study. **Journal of Marketing Channels**, v. 14, n. 4, p. 41-64, 2007.

IVINS, T. Microfranchising microlearning centers: a sustainable model for expanding the right to education in developing countries? **Journal of Asynchronous Learning Networks**, v. 12, n. 1, p. 27-35, 2008.

JAP, Sandy D.; ANDERSON, Erin. Testing a life-cycle theory of cooperative interorganizational relationships: Movement across stages and performance. **Management Science**, v. 53, n. 2, p. 260-275, 2007.

JEFFREY, Lewin; HARMON, Tracy R.; GRIFFITHS, Merlyn A. Franchisee perceived relationship value. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2008.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JENSEN, Michael; MECKLING, William. Knowledge, control and organizational structure: Parts I and II. **Contract economics**, p. 251-74, 1992.

JONES-CHRISTENSEN, Lisa; PARSONS, Helen; FAIRBOURNE, Jason. Building entrepreneurship in subsistence markets: Microfranchising as an employment incubator. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 6, p. 595-601, 2010.

JUSTE, Ramón Pérez. **Estadística aplicada a la educación**. Pearson Educación, 2009.

KAUFMANN, Patrick J.; DANT, Rajiv P. Multi-unit franchising: Growth and management issues. **Journal of Business Venturing**, v. 11, n. 5, p. 343-358, 1996.

KELLER, Kevin Lane. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of marketing**, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.

KERLINGER, F. N. Investigación del comportamiento, técnicas y metodologías. **Interamericana**. Cidade do México, 1987.

KHAUAJA, Daniela Motta Romeiro. **Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: Estudo com franqueadoras brasileiras**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2009.

KISTRUCK, G. M.; WEBB, J. W.; SUTTER, C. J.; IRELAND, R. D. Microfranchising in base-of-the-pyramid markets: Institutional challenges and adaptations to the franchise model. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 3, p. 503-531, 2011.

KLEIN, Ruben; FONTANIVE, Nilma. Avaliação em larga escala: uma proposta inovadora. **Em aberto**, v. 15, n. 66, 1995.

KLINEBERG, Otto; HULL IV, Frank W. **At a foreign university:** An international study of adaptation and coping. 1979.

KUTNER M. H.; NACHTSHEIM C. J.; NETER J., LI W. Applied linear statistical models, 5^a ed., McGraw-Hill. **Irwin series Operations and decision sciences**, 2004, 1396 p.

LAFONTAINE, Francine et al. Agency theory and franchising: some empirical results. **RAND Journal of Economics**, v. 23, n. 2, p. 263-283, 1992.

LAFONTAINE, Francine; KAUFMANN, Patrick J. The evolution of ownership patterns in franchise systems. **Journal of Retailing**, v. 70, n. 2, p. 97-113, 1994.

LEEDY, Paul D.; ORMROD, Jeanne Ellis. **Practical research.** Pearson Custom, 2005.

LEHR, D. **Microfranchising at the base of the pyramid.** Washington: The George Washington University, 2008.

LEPRE, T. R. F.; NASCIMENTO, A. C. de S. T.; NUNES, G. P. Franquia e microfranquia: vantagens e desvantagens de se investir nestes modelos de negócio. **South American Development Society Journal**, v. 3, n. 7, p. 245 - 261, abr. 2017.

MAFFEZZOLLI, Eliane Cristine Francisco; PRADO, Paulo Henrique Muller. Identificação com a marca: Proposição de um instrumento de medida. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 3, p. 588-619, 2013.

MAHONEY, Joseph T.; PANDIAN, J. Rajendran. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic management journal**, v. 13, n. 5, p. 363-380, 1992.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 2003.

MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?, **Laboratório de Psicologia**, v. 4, n. 1, p. 65-90, 2006.

MAURO, P. C. **Guia do franqueador:** como crescer através do franchising. São Paulo: Nobel, 1999.

MELO, P. L. R.; CUNHA, J. A. C.; BORINI, F. M. Microfranqueados: análise dos antecedentes do empreendedor, suporte e marca da rede. **Anais XVII SEMEAD**, FEA/USP, 2014.

MELO, Pedro Lucas de Resende; ANDREASSI, Tales; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. Fusão e internacionalização de franquias no segmento de alimentação: o caso. **Franquias brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**, 2012.

MELO, Pedro Lucas de Resende; BORINI, Felipe Mendes; CUNHA, Julio Araujo Carneiro da. Microfranchising value perception and structural elements. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 328-350, 2014.

MINKLER, A. P. Why firms franchise: A search cost theory. **Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)**, v. 148, n. 2, p. 240-259, 1992.

MITNICK, Barry M. Fiduciary rationality and public policy: The theory of agency and some consequences. In: **1973 Annual Meeting of the American Political Science Association**, New Orleans, LA. In Proceedings of the American Political Science Association. 1973.

MONROY, Margarita Fernández; ALZOLA, Lucia Melian. An analysis of quality management in franchise systems. **European Journal of Marketing**, 2005.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MUNOZ, J. Mark; ALON, Ilan; MITCHELL, Matthew C. 13. Micro-franchising strategies: drawing lessons from franchise literature. **Contemporary microenterprise: Concepts and cases**, p. 155, 2010.

NGHIA, N. Management research about solutions for the eradication of global poverty: a literature review. **Journal of Sustainable Development**, v. 3, n. 1, p. 17-28, 2010.

NIJMEIJER, Karlijn J.; FABBRICOTTI, Isabelle N.; HUIJSMAN, Robbert. Making franchising work: A framework based on a systematic review. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 1, p. 62-83, 2014.

NORTON, S. An empirical look at franchising as an organizational form. **Journal of Business**, v. 61, n. 2, p. 197-218, 1988

NYADZAYO, Munyaradzi W.; MATANDA, Margaret Jekanyika; EWING, Michael T. Brand relationships and brand equity in franchising. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 7, p. 1103-1115, 2011.

ODIN, Yorick; ODIN, Nathalie; VALETTE-FLORENCE, Pierre. Conceptual and operational aspects of brand loyalty: an empirical investigation. **Journal of business research**, v. 53, n. 2, p. 75-84, 2001.

ODUOR, J.; KAMAU, M.; MATHENGE, E. Evaluating the impact of Microfranchising the distribution of anti-malarial drugs in Kenya on malaria mortality and morbidity. **Journal of Development Effectiveness**, v. 1, n. 3, p. 353-377, 2009.

OXENFELDT, A.; KELLY, A. Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains. **Journal of Retailing**, v. 44, n. 1, p. 69–83, 1968

PARK, C. Whan; MCCLUNG, Gordon W. The effect of TV program involvement on involvement with commercials. **ACR North American Advances**, 1986.

PATTON, M. Q. Qualitative evaluation and research methods. **SAGE Publications, Inc**, 1990.

PETERSON, Alden; DANT, Rajiv P. Perceived advantages of the franchise option from the franchisee perspective: Empirical insights from a service franchise. **Journal of Small Business Management**, v. 28, n. 3, p. 46, 1990.

PIMENTEL, F. R. Estratégia e empreendedorismo em redes de microfranquias: percepção de valor do composto de marketing, Dissertação de Mestrado Apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2017.

PITT, Leyland; NAPOLI, Julie; VAN DER MERWE, Rian. Managing the franchised brand: The franchisees' perspective. **Journal of Brand Management**, v. 10, n. 6, p. 411-420, 2003.

PLÁ, Daniel. **Tudo sobre franchising**. Senac, 2001.

PORTRER, Michael E. Estratégia Competitiva—Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18^a Edição. **São Paulo-SP: Campus**, 1986.

POZIN, I. **10 best reasons to be an entrepreneur**. 2013. Disponível em: <<http://www.inc.com/ilya-pozin/10-best-reasons-to-be-entrepreneur.html>>. Acesso em: 10 jun. 2020.

PRADO, Lidia Reis de Almeida. O juiz e a emoção: aspectos da lógica da decisão judicial. **Revista CEJ**, v. 13, n. 45, p. 115, 2009.

PRENDERGAST, Canice. The tenuous trade-off between risk and incentives. **Journal of political Economy**, v. 110, n. 5, p. 1071-1102, 2002.

PRIDE, Willian; FERRELL, O. C. Marketing Concepts ad Strategies. **Houghton Mifflin Co. New York**, p. 132, 2003.

RIBEIRO, Adir et al. **Gestão estratégica do franchising: Como construir redes de franquia de sucesso**. DVS Editora, 2013.

ROBERTS, John; MILGROM, Paul. **Economics, organization and management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992.

RODRIGUES, José dos Reis G. **O empreendedor e o Franchising: do mito à realidade**. São Paulo: Editora Érica, 1998. 111 p.

RODRÍGUEZ, N. G.; PÉREZ, M. J.; GUTIÉRREZ, J. A. T. Dependence as a moderator in the relationship between franchisors and franchisees: the case of services franchises, **Journal of Marketing Channels**, v. 13, p. 3-27, 2005.

ROESCH, S. M. A. A dissertação de mestrado em administração: proposta de uma tipologia. **Revista de Administração da USP, São Paulo**, v. 31, n. 1, p. 75-83, 1996.

ROSS, Stephen A. The economic theory of agency: The principal's problem. **The American economic review**, v. 63, n. 2, p. 134-139, 1973.

RUBIN, Paul H. The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. **The Journal of law and economics**, v. 21, n. 1, p. 223-233, 1978.

SCHELL, Bernadette H.; MCGILLIS, Sheila. How Type A franchisees cope with failed businesses: an analysis of micro-and macro-system factors. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 12, n. 4, p. 27-48, 1995.

SCHWARTZ, José Castro. **Franquia de A a Z: o que você precisa saber**. Qualitymark, 2003.

SEGAL-HORN, Susan; MCGEE, John. Strategies to cope with retailer buying power. **Retail and Marketing Channels (RLE Retailing and Distribution)**, v. 6, p. 24, 2012.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, W. S. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: **Editora Herder**, 1975.

SHANE, Scott A. et al. Franchising: a gateway to cooperative entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 11, n. 5, p. 325-327, 1996.

SHANE, Scott A. Making new franchise systems work. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 7, p. 697-707, 1998.

SHANE, Scott; SHANKAR, Venkatesh; ARAVINDAKSHAN, Ashwin. The effects of new franchisor partnering strategies on franchise system size. **Management Science**, v. 52, n. 5, p. 773-787, 2006.

SHANE, Scott; SINGH, Harbir. National cultural distance and cross-border acquisition performance. **Journal of international business studies**, v. 29, n. 1, p. 137-158, 1998.

SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica Para as Ciências do Comportamento**. Tradução: Alfredo Alves de Farias, Revisão Técnica: Eva Nick, São Paulo: MAKRON Books do Brasil Editora Ltda. e MacGraw-Hill Ltda., 1975.

SIEGEL, S.; CASTELLAN, N. J. **Nonparametric statistics for the behavioral sciences**. McGraw-Hill Book Company. 2 ed., 1988.

STORHOLM, Gordon; SCHEUING, Eberhard E. Ethical implications of business format franchising. **Journal of Business Ethics**, v. 13, n. 3, p. 181-188, 1994.

STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. **Journal of Personality Assessment**. v. 80, p. 217-222, 2003.

TERBLANCHE, N. S; BOSHOFF, C. 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**, v. 41, n. 1, p. 1-9, 2010.

TROCHIM, W. M. **The Research Methods Knowledge Base**, 2nd Edition. 2003. Disponível em: <<http://trochim.human.cornell.edu/kb/index.htm>>. Acesso em: 19 jun. 2020.

VAILLANT, Caroline O.; VAILLANT, George E. Is the U-curve of marital satisfaction an illusion? A 40-year study of marriage. **Journal of Marriage and the Family**, p. 230-239, 1993.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos; CORRÊA, Victor Silva; REIS, Renato Francisco. Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 311-327, 2014.

VANLANINGHAM, Jody; JOHNSON, David R.; AMATO, Paul. Marital happiness, marital duration, and the U-shaped curve: Evidence from a five-wave panel study. **Social forces**, v. 79, n. 4, p. 1313-1341, 2001.

VERREST, H. Rethinking micro entrepreneurship and business development programs: vulnerability and ambition in low-income urban Caribbean households. **World Development**, v. 47, p. 58-70, 2013.

WATSON, Anna; JOHNSON, Richard. Managing the franchisor-franchisee relationship: A relationship marketing perspective. **Journal of Marketing Channels**, v. 17, n. 1, p. 51-68, 2010.

WEBSTER JR., Frederick E. Understanding the relationships among brands, consumers, and resellers. **Journal of the academy of marketing science**, v. 28, n. 1, p. 17-23, 2000.

WILLIAMS, C. Research methods. **Journal of Business & Economics Research (JBER)**, v. 5, n. 3, P. 65-72, 2011.

WILLIAMS, Dwayne E. Binding Nonsignatories to Arbitration Agreements. **Franchise LJ**, v. 25, p. 175, 2005.

WINDSPERGER, Josef. The fee structure in franchising: a property rights view. **Economics letters**, v. 73, n. 2, p. 219-226, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e métodos. Bookman editora, 2015.

ZACHARY, Miles A. et al. Franchise branding: An organizational identity perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 4, p. 629-645, 2011.

APÊNDICE I

ORIENTAÇÃO AOS SRS. (AS) ENTREVISTADORES (AS)

Mencionar os seguintes pontos sempre que começar uma entrevista. Marque com um X para a sua orientação.

- 1. 1. Pesquisa inédita sobre SATISFAÇÃO e ADEQUAÇÃO das REDES DE MICROFRANQUIAS para atendimento dos MICROFRANQUEADOS;**

- 2. 2. Pesquisa ACADÊMICA, SEM FINS COMERCIAIS, NÃO HÁ ENVOLVIMENTO com NENHUMA REDE DE FRANQUIAS;**

- 3. 3. Garantido SIGILO TOTAL das informações prestadas nas entrevistas;**

- 4. 4. Responsáveis por essa pesquisa são PROFESSORES DOUTORES PELA USP do curso de MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP);**

- 5. 5. Será fornecido *feedback* através de um relatório consolidado.**

INFORMAÇÕES PARA CONTATO

COORDENADOR: Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo

PESQUISA: Estratégia e Empreendedorismo em Redes de Microfranquias: O Efeito *Honeymoon* na Percepção da Marca

E-MAIL: resendemelo@usp.br

INFORMAÇÕES: www.resendemelo.webnode.com

TELEFONE: (11) 5586.4040 / 8h00 às 18h00

SECRETÁRIA: Aline Nascimento - Programa de Pós-Graduação em Administração UNIP

APÊNDICE II

EMPREENDEDORISMO EM MICROFRANQUIAS (CNPQ)
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP) - PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

COORDENADOR: Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo

PESQUISA: Estratégia e Empreendedorismo em Redes de Microfranquias: O Efeito *Honeymoon* na Percepção da Marca

PESQUISADOR: ECATERINA GRIGULEVITCH MASCARENHAS

1. ENTREVISTADOR

Responsável: _____

Tel: _____ Data: _____ Horário: _____

2. IDENTIFICAÇÃO MICROFRANQUEADO

Nome: _____

E-mail: _____

Tel.: _____

Endereço franquia: _____

Cidade: _____

Bairro: _____

2.1. Rede: _____

2.2. Tempo de rede: _____ 2.3. Investimento inicial: _____

2.4. Segmento: _____

3. MARCA DA REDE

PROPAGANDA E PROMOÇÃO

3.1.1. Sinto-me satisfeito com as **propagandas** desenvolvidas pelo franqueador (escala 1 a 5):

(1) Totalmente Insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Parcialmente Satisfeito (4) Satisfeito (5) Totalmente Satisfeito

3.1.2. Sinto-me satisfeito com o **desenvolvimento de material promocional** pelo franqueador (escala 1 a 5):

(1) Totalmente Insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Parcialmente Satisfeito (4) Satisfeito (5) Totalmente Satisfeito

3.1.3. Sinto-me satisfeito com a **exposição dos produtos** sugerida pelo franqueador (escala 1 a 5):

(1) Totalmente Insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Parcialmente Satisfeito (4) Satisfeito (5) Totalmente Satisfeito

3.1.4. Sinto-me satisfeito com a **criação de promoções** pelo franqueador (escala 1 a 5):

(1) Totalmente Insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Parcialmente Satisfeito (4) Satisfeito (5) Totalmente Satisfeito

FORCA DA MARCA

3.2.1. Sinto-me satisfeito com a **divulgação da marca** pelo franqueador (escala 1 a 5):

(1) Totalmente Insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Parcialmente Satisfeito (4) Satisfeito (5) Totalmente Satisfeito

3.2.2. Sinto-me satisfeito com a **imagem da marca** (escala 1 a 5):

(1) Totalmente Insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Parcialmente Satisfeito (4) Satisfeito (5) Totalmente Satisfeito

3.2.3. Sinto-me satisfeito com a **imagem da marca percebida pelo público** (escala 1 a 5):

(1) Totalmente Insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Parcialmente Satisfeito (4) Satisfeito (5) Totalmente Satisfeito

3.2.4. Sinto-me satisfeito com as ações de **melhoramento da imagem da marca** pelo franqueador (escala 1 a 5):

(1) Totalmente Insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Parcialmente Satisfeito (4) Satisfeito (5) Totalmente Satisfeito

FIDELIZAÇÃO

3.3.1. Sinto-me satisfeito com as **ações do franqueador para a fidelização do público consumidor** (escala 1 a 5):

(1) Totalmente Insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Parcialmente Satisfeito (4) Satisfeito (5) Totalmente Satisfeito

3.3.2. Sinto-me satisfeito com as **ações do franqueador que fomentem confiança** à marca (escala 1 a 5):

(1) Totalmente Insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Parcialmente Satisfeito (4) Satisfeito (5) Totalmente Satisfeito

3.3.3. Sinto-me satisfeito com as **ações do franqueador que fomentem preferência** pela marca (escala 1 a 5):

(1) Totalmente Insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Parcialmente Satisfeito (4) Satisfeito (5) Totalmente Satisfeito

4. SUPORTE

TREINAMENTO

4.1.1. Sinto-me satisfeito com os **treinamentos** providos pelo franqueador para **atendimento ao cliente** (escala 1 a 5):

(1) Totalmente Insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Parcialmente Satisfeito (4) Satisfeito (5) Totalmente Satisfeito

4.1.2. Sinto-me satisfeito com os **treinamentos** providos pelo franqueador quanto à **administração financeira** (escala 1 a 5):

(1) Totalmente Insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Parcialmente Satisfeito (4) Satisfeito (5) Totalmente Satisfeito

4.1.3. Sinto-me satisfeito com os **treinamentos** providos pelo franqueador quanto à **administração de recursos humanos** (escala 1 à 5):

(1) Totalmente Insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Parcialmente Satisfeito (4) Satisfeito (5) Totalmente Satisfeito

4.1.4. Sinto-me satisfeito com os **treinamentos** providos pelo franqueador quanto à **gestão do negócio** (escala 1 a 5):

(1) Totalmente Insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Parcialmente Satisfeito (4) Satisfeito (5) Totalmente Satisfeito

PROSPECCÃO E INSTALAÇÃO

4.2.1. Sinto-me satisfeito com o apoio recebido do franqueador na **implantação da franquia** (escala 1 a 5):

(1) Totalmente Insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Parcialmente Satisfeito (4) Satisfeito (5) Totalmente Satisfeito

4.2.2. Sinto-me satisfeito com o apoio recebido do franqueador para a **escolha do ponto comercial** (escala 1 a 5):

(1) Totalmente Insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Parcialmente Satisfeito (4) Satisfeito (5) Totalmente Satisfeito

4.2.3. Sinto-me satisfeito com o apoio recebido do franqueador no **planejamento do layout** da franquia (escala 1 a 5):

(1) Totalmente Insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Parcialmente Satisfeito (4) Satisfeito (5) Totalmente Satisfeito

4.2.4. Sinto-me satisfeito com o apoio recebido do franqueador na **compra de equipamentos** para a franquia (escala 1 a 5):

(1) Totalmente Insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Parcialmente Satisfeito (4) Satisfeito (5) Totalmente Satisfeito

4.2.5. Sinto-me satisfeito com o apoio recebido do franqueador na **inauguração da franquia** (escala 1 a 5):

(1) Totalmente Insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Parcialmente Satisfeito (4) Satisfeito (5) Totalmente Satisfeito

JURÍDICO E FINANCEIRO

4.3.1. Sinto-me satisfeito com a clareza do franqueador quanto aos esclarecimentos sobre as **cláusulas do contrato de franquia** (escala 1 a 5):

(1) Totalmente Insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Parcialmente Satisfeito (4) Satisfeito (5) Totalmente Satisfeito

4.3.2. Sinto-me satisfeito com as condições de **financiamento e pagamento** oferecidos pelo franqueador (escala 1 a 5)

(1) Totalmente Insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Parcialmente Satisfeito (4) Satisfeito (5) Totalmente Satisfeito

4.3.3. Com qual frequência você é **auditado** pelo franqueador?

() Mensalmente () Bimestralmente () Semestralmente () Anualmente () Nunca fui auditado

CONSULTORIA DE CAMPO E MANUAIS

4.4.1. Sinto-me satisfeito com a **consultoria de campo** prestada pelo franqueador (escala 1 a 5):

(1) Totalmente Insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Parcialmente Satisfeito (4) Satisfeito (5) Totalmente Satisfeito

4.4.2. Sinto-me satisfeito com os **manuais de operação** desenvolvidos pelo franqueador (escala a 1 5):

(1) Totalmente Insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Parcialmente Satisfeito (4) Satisfeito (5) Totalmente Satisfeito