

UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

REDES DE FRANQUIAS E O ENGAJAMENTO DE
CONSUMIDORES EM REDES SOCIAIS
NO PERÍODO PANDÊMICO COVID-19

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

WENDEL MARCOS DOS SANTOS

São Paulo

2022

UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

REDES DE FRANQUIAS E O ENGAJAMENTO DE
CONSUMIDORES EM REDES SOCIAIS
NO PERÍODO PANDÊMICO COVID-19

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.

Área de Concentração: Estratégias e seus Formatos Organizacionais.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Operações em Redes

Projeto de Pesquisa: Redes De Franquias e Redes Sociais.

WENDEL MARCOS DOS SANTOS

São Paulo

2022

Santos, Wendel Marcos dos.

Redes de Franquias e o Engajamento de Consumidores em redes sociais no Período Pandêmico Covid-19 / Wendel Marcos dos Santos. - 2022.

115 f. : il. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2022.

Área de concentração: Estratégias e Operações em Redes.

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

1. Redes de franquias. 2. Redes sociais. 3. Engajamento do consumidor. 4. Teoria da Agência. 5. Teoria da Escassez de Recursos. 6. COVID-19. I. Melo, Pedro Lucas de Resende (orientador). II. Título.

WENDEL MARCOS DOS SANTOS

**REDES DE FRANQUIAS E O ENGAJAMENTO DE
CONSUMIDORES EM REDES SOCIAIS
NO PERÍODO PANDÊMICO COVID-19**

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
Universidade Paulista

Prof. Dr. Renato Telles
Universidade Paulista

Prof^a. Dr^a. Deborah Oliveira Santos
CEFET-MG (Centro Federal de Educação Tecnológica)

de Minas Gerais)

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação aos meus pais, Antônio Francisco e Maria Aparecida (*in memoriam*), meus maiores incentivadores, pelos valores e aconselhamentos recebidos, pela disciplina que me transmitiram e por serem um verdadeiro pilar de esperança, sabedoria e amor em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à CAPES/PROSUP pela outorga da bolsa de estudos, a qual foi de fundamental importância para o êxito deste trabalho.

Agradeço ao Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo pela confiança, conhecimentos e motivação transmitidas durante a execução do projeto, pela capacidade de inovação e pelo senso prático demonstrados durante esta jornada, além da proximidade de um amigo.

Agradeço ao Prof. Dr. Renato Telles pela disponibilidade em sugerir valiosas contribuições a esta dissertação, demonstrando atributos como solicitude, cortesia e profundidade de conhecimentos.

Agradeço aos demais docentes do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA-UNIP), à Prof^a. Dr^a. Deborah Oliveira (CEFET-MG) pelas contribuições em banca, aos alunos pós-graduandos que se tornaram amigos nessa jornada e foram alicerces durante as aulas bem como a Secretária do PPGA, Aline Nascimento, pela receptividade.

Agradeço ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) por cultivar princípios como produção de conhecimento, formação integradora e inserção social e em especial aos amigos da Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI-PRD) os quais me incentivaram e apoiaram durante o período de produção dessa dissertação.

EPÍGRAFE

“No one should abandon his duties because sees defects in them. Every action, every activity is surrounded by defects as fire is surrounded by smoke.”

Bhagavad Gita

RESUMO

O engajamento tem sido compreendido como manifestações comportamentais, nas quais os consumidores realizam ações voluntárias em relação a determinada marca. Dentre as diversas maneiras engajá-los, destacam-se as redes sociais. São usadas pelas redes de franquias atuantes no Brasil, as quais possuem perfis (*fanpages*) para divulgar sua marca e seus produtos e promover engajamento entre ela e seus clientes. No contexto da pandemia de Covid-19, o presente trabalho, apoiado em teorias fundamentais para a compreensão das redes de franquias, tais como a Teoria da Agência e a Teoria da Escassez de Recursos, busca compreender as relações entre os atributos fundamentais desse modelo de negócio, tais como idade, tamanho da rede, reputação da marca, satisfação do franqueado e cobrança de taxas. A pesquisa é do tipo quantitativa e utiliza dados secundários oriundos de duas fontes: o Guia de Franquias (Edição 2020/2021), que compila dados da ABF (Associação Brasileira de Franchising) e da Serasa Experian e os dados obtidos nos perfis de redes de franquias em atuação no Brasil, no período da pandemia de Covid-19. Os resultados indicam correlação entre construtos, como tamanho da rede e cobrança de taxas, idade e não-correlação entre a satisfação do franqueado e a cobrança de taxas com o engajamento do consumidor.

Palavras-chave: Redes de Franquias. Redes sociais. Engajamento do consumidor. Teoria da Agência. Teoria da Escassez de Recursos. Covid-19.

ABSTRACT

Engagement has been understood as behavioral manifestations in which the consumer performs voluntary actions in relation to a given brand. Among the various ways that can be used to engage consumers, social networks stand out. Franchise networks active in Brazil have profiles (fanpages) on Social Networks with which they advertise their brand and products and can also be used as an instrument for engagement between brand and customers. In the context of the Covid-19 pandemic, this paper seeks to understand, based on fundamental theories for the understanding of Franchise Networks such as Agency Theory and Resource Scarcity Theory, what are the relationships between fundamental attributes of the franchise business model such as age, network size, brand reputation, satisfaction of the franchisee and collection of fees. The research is quantitative, with the use of secondary data from two sources: the Franchise Guide (Edition 2020/2021) that compiles data from ABF (Brazilian Franchising Association) and Serasa Experian as well as data obtained from franchise network profiles operating in Brazil during the Covid-19 pandemic period. The results indicate a correlation between constructs such as age, network size and fee collection and non-correlation of franchisee satisfaction and fee collection with consumer engagement.

Keywords: Franchise Chains. Social Networks. Consumer Engagement. Agency Theory. Resource Scarcity Theory. Covid-19.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Taxas existentes no Modelo de Franquias.....	26
Quadro 2 – Síntese sobre a Teoria da Agência.....	32
Quadro 3 - Síntese sobre a Teoria da Escassez de Recursos	35
Quadro 4 - Autores e Definições sobre Engajamento do Consumidor.....	37
Quadro 5 – Critérios de Seleção da Amostra de Redes de Franquias em atuação no Brasil....	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Redes De Franquias em Atuação no Brasil que compõem a amostra	60
Tabela 2 - Estatística Descritiva	68
Tabela 3 - Matriz de Correlação	70
Tabela 4 - Resumo do Modelo 1	71
Tabela 5 - Coeficientes do Modelo.....	72
Tabela 6 - Análise de Correlação entre o Tempo de Franqueamento e Engajamento.....	73
Tabela 7 - Análise de Correlação entre o Tamanho da Rede e Engajamento	74
Tabela 8 - Análise de Correlação entre Reputação da Marca e Engajamento.....	76
Tabela 9 - Análise de Correlação entre a Satisfação do Franqueado e Engajamento	77
Tabela 10 - Análise de Correlação entre Cobrança de Taxas e Engajamento.....	78

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Framework de Pesquisa - Fonte: O Autor	65
---	----

LISTA DE SIGLAS

ABF – Associação Brasileira de Franchising

API – Application Programming Interface

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OMS – Organização Mundial da Saúde

PEGN – Pequenas Empresas Grandes Negócios

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
Objetivos	22
1.2.1 Objetivo Geral	22
1.2.2 Objetivos Específicos	22
CAPÍTULO I: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
1.1 Fundamentos em Redes de Franquias	24
1.2 Remunerações e aspectos contratuais	25
1.3 Teorias de fundamentação do modelo de Redes de Franquias	27
1.4 Teoria da agência	28
1.4.1 Custos de Agência	30
1.4.2 Seleção Adversa	31
1.4.3 Free Riding	31
1.5 Teoria da escassez de recursos	32
1.5.1 Visão Baseada em Recursos (VBR) e as Redes de Franquias	32
1.5.2 Teoria da Escassez de Recursos e as Redes de Franquias	33
CAPÍTULO II: ENGAJAMENTO DO CONSUMIDOR	36
2.1 Teoria dos Usos e Gratificações	37
2.2 Engajamento em Redes Sociais	39
2.3 Medidas de Engajamento do Consumidor em redes sociais	40
CAPÍTULO III: REDES SOCIAIS APLICADAS À BUSINESS E VAREJO	42
3.1 Redes Sociais, Redes de Franquias e Negócios	44
CAPÍTULO IV: PANDEMIA COVID-19 E SEUS IMPACTOS NOS NEGÓCIOS	47
4.1 Impactos Econômicos	47
4.2 Aceleração da Transformação Digital	49
4.3 Mudanças no Comportamento do Consumidor	52
CAPÍTULO V: DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES	54
5.1 Idade da Rede	54
5.2 Quantidade de Unidades da Rede	54
5.3 Reputação da Marca	55
5.4 Nível de Satisfação do Franqueado	57
5.5 Cobrança de Taxas	57

CAPÍTULO VI: METODOLOGIA	59
6.1 Tipo de Pesquisa.....	59
6.2 Coleta de Dados	59
6.2.1 Redes de Franquias em atuação no Brasil.....	59
6.2.2 Dados referentes ao engajamento do consumidor em Redes Sociais	62
6.3 Construção do Modelo de Pesquisa e suas variáveis	62
6.3.1 Variável Dependente	63
6.3.2 Variáveis Independentes	63
6.3.4 <i>Framework</i> de Pesquisa	65
CAPÍTULO VII: ANÁLISE DE RESULTADOS	66
7.1 Análise de Dados.....	66
7.2 Análise descritiva	68
7.3 Análise de Correlação	69
7.4 Regressão Linear Múltipla	71
7.5 Hipótese 1: Tempo de Franqueamento	72
7.6 Hipótese 2: Tamanho da Rede	73
7.7 Hipótese 3: Reputação da Marca.....	75
7.8 Hipótese 4: Satisfação do Franqueado	76
7.9 Hipótese 5: Taxas de Franquias	77
CAPÍTULO VIII: CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
8.1 Discussões	80
8.2 Contribuições	85
8.3 Limitações da Pesquisa	86
8.4 Sugestões para Estudos Futuros	86
REFERÊNCIAS	88

INTRODUÇÃO

Redes de Franquias são consideradas um importante setor econômico, dada sua participação na criação de empregos, oportunidades de empreendedorismo, modernização da economia e impacto social positivo (Bretas e Alon, 2021; Naatu e Alon, 2019). Essa importante estratégia de crescimento empresarial envolve a cooperação entre dois tipos de empreendedores (Castrogiovanni, Combs e Justis, 2006; Dant e Grunhagen, 2014): o franqueador, que identifica a oportunidade de negócio e estabelece um novo empreendimento para explorá-la e o franqueado, que adquire o direito de replicar o modelo de negócio do franqueador e explorar a oportunidade em um novo mercado geográfico (Gillis, Combs e Yin, 2018).

No Brasil, o setor de franquias possui expressiva participação no cenário econômico, com, aproximadamente, 3000 marcas de franquias, que somam 140000 unidades espalhadas geograficamente (Bretas e Alon, 2021). Sua capacidade de promover empregos é evidenciada pelo número de vagas diretas gerados por esse sistema: aproximadamente 1,3 milhão (ABF, 2020a). Projeta-se, para 2021, um crescimento do setor da ordem de 8% (em faturamento), 4 % (no número de redes), 5% (em número de unidades) e 5% em vagas de emprego diretas (ABF, 2021a).

Tal crescimento pode ser compreendido como resultado da conjunção de fatores presentes em economias como a brasileira, tais como tamanho da população, renda média *per capita*, taxas de urbanização e distribuição de renda (Bretas e Alon, 2020b) além da atenção dada pelo franqueador ao franqueado em questões como suporte ao negócio, treinamento e prospecção das instalações, acarretando maior percepção dos franqueados para o valor da marca (Melo, Carneiro-da-Cunha e Telles, 2021).

Por outro lado, embora o sistema de franquias apresente resiliência frente às adversidades, um novo fator se impôs sobre a economia como um todo, afetando, indiscriminadamente, tanto os países desenvolvidos, quanto os emergentes: a pandemia Sars-Cov-2 (Covid 19).

A declaração realizada pela Organização Mundial da Saúde (OMS), na data de 11 de março de 2020 (Ratten, 2020), levou ao reconhecimento de que o mundo estava às voltas com uma pandemia global, descrita não somente em seus aspectos médicos, mas também econômicos e sociais, uma vez que diversos países passaram a lidar com a ausência de recursos e capacidades, que impactou diretamente a necessidade de manter as atividades econômicas ativas, além da observância de questões relacionadas ao respeito aos direitos humanos (OMS,

2020).

Na dimensão econômica, pode-se dizer que a Sars-Cov-2 impôs desafios de diversas magnitudes para os setores que dependem da movimentação física de consumidores em suas dependências, considerando que, dentre as principais medidas de mitigação da transmissão do vírus, figurava o distanciamento social, que acarretava restrições ao funcionamento do comércio, na tentativa de conter a disseminação da doença (Anderson, Hesterbeek, Klinkenberg e Hollingsworth, 2020; Bretas e Alon, 2020).

Em países emergentes como o Brasil, onde o risco de investimento costuma ser mais elevado, uma consequência nefasta da pandemia foi a retirada de investimentos externos, bem como a dificuldade de obter financiamento para atividades produtivas (Villaseca, Navío-Marco e Gimeno, 2020). Além disso, a dependência da exportação de commodities ou de bens manufaturados, nesses países, agravou ainda mais o quadro de tendência de queda das atividades econômicas, dada a redução da demanda por esses itens (Bretas e Alon, 2020).

Durante o período mais agudo da pandemia, setores como o de turismo também enfrentaram sérias dificuldades: os hotéis tiveram percentagens expressivas de quartos sem ocupação (da ordem de 80%) e as companhias aéreas reduziram sua força de trabalho drasticamente, em razão da queda de fluxo para os destinos turísticos. Eventos esportivos, exposições, cinemas, galerias e museus também sofreram os efeitos da quarentena, assim como as academias, salões de beleza e outros serviços voltados para o cuidado pessoal (Donthu e Gustafsson, 2020; Madero-Gomez, Mendoza, Ramirez, Olivás-Lujan, 2020).

Pantano, Pizzi, Scarpi e Dennis (2020) sugerem que o comércio varejista direcione esforços em alguns pontos vitais, para haver possibilidade de lidar, de forma mais eficiente, com as demandas prementes relacionadas à mudança do mercado consumidor frente ao Covid-19. Dentre elas, destaca-se a necessidade de desenvolver capacidades, como a redução de entrega de produtos e serviços; a simplificação dos processos e o aprimoramento da comunicação com o público consumidor, pela obtenção de informações mais sensíveis e personalizadas sobre seus hábitos.

No que tange às redes de franquias brasileiras, foram adotadas medidas para tentar estancar os efeitos adversos da crise. A preocupação inicial foi engendrar maneiras de preservar o fluxo de caixa, reduzindo custos e utilizando canais alternativos de revenda. Para isso, foram adotadas medidas como redução do quadro de pessoal, término de contratos temporários, realocação dos funcionários permanentes no trabalho remoto e reprogramação do período de

férias. Além disso, as taxas de condomínio foram renegociadas e houve procura de linhas de crédito para pagamento das despesas salariais (Bretas e Alon, 2020a).

A fim de deliberar sobre alternativas de enfrentamento à pandemia de Covid-19, o setor de franquias brasileiro desenvolveu a criação de comitês de crise, por meio dos quais se compreendeu a necessidade de buscar flexibilidade, para se adaptar ao novo cenário de negociação com os fornecedores e às novas formas de dialogar com funcionários e clientes (Bretas e Alon, 2020).

Nesse cenário, as redes em atuação no Brasil implementaram mudanças tecnológicas mais significativas em seus negócios. Tendências antes vistas como experimentais, - como marketing *Omnichannel*, transações on-line e tecnologia relacionada aos dispositivos móveis - , tornaram-se componentes essenciais, para que os negócios continuassem viáveis (Rodriguez-Ardura e Meseguer-Artola, 2020; Salam, Imtiaz e Burhan, 2021).

Apesar dos cuidados e das ações tomadas pelo setor, as dificuldades fizeram-se sentir. Quando se compara o segundo trimestre de 2020, no início da pandemia, com o mesmo período em 2019, percebe-se uma queda de faturamento nas redes da ordem de 39,7%, fruto de restrições de público. Os setores mais afetados foram: moda (11,3%), saúde, beleza e bem-estar (5,6%) e alimentação (4,6%) (ABF, 2020b).

Dessa forma, merece destaque a forma como parte dos clientes passou a interagir com as marcas durante o período de isolamento social. Uma das consequências foi o incremento do período diário de uso da Internet e, por consequência, das redes sociais (Donthu e Gustaffson, 2020; Mason, Narcon e Mason, 2021).

Define-se rede social como um conjunto de tecnologias digitais (como os apps e websites) que permitem aos usuários criar, enviar e receber conteúdo de plataformas digitais como o *Facebook*. Podem ser consideradas um tipo de canal de marketing digital, por meio do qual as marcas comunicam-se diretamente com seu público consumidor (Appel, Grewal, Hadi e Stephen, 2019).

O crescimento dessas plataformas vem transformando o mercado consumidor, pois permite a criação de redes de consumidores, que se tornam formadores de opinião sobre determinado produto e/ou serviço (Verhoef, Broekhuizen, Bart, Bhattacharya, Dong, Fabian e Haenlein, 2017; Baum, Spann, Fuller e Thürriidl, 2018). Esse espaço também permite que as marcas ativem o desejo de consumo de seus clientes, buscando, em contrapartida, obter e promover percepções positivas sobre os bens, produtos e serviços oferecidos (Dwivedi,

Ismagilova, Rana e Raman, 2021; Mason et al., 2021).

O uso das redes sociais também é importante no direcionamento de mensagens promocionais, que podem ser efetivas na percepção do cliente sobre a imagem do produto e despertando comportamentos de consumo (Kumar, Dhir, Talwar, Chakraborty e Kaur, 2020). Tal potencial de crescimento levou as organizações a direcionarem seus esforços na criação e gestão de comunidades da marca, por meio das *fanpages* inseridas em plataformas como Facebook Twitter, Instagram e YouTube, (Dvorak, Komarkova e Stehlik, 2020; Fernandes e Castro, 2020; Ravaonorohanta e Sayumwe, 2020).

Uma *fanpage* pode ser compreendida como um perfil pessoal criado e gerenciado por uma marca em uma rede social, com o intuito de interagir e estreitar o relacionamento com seu público consumidor. Funciona como instrumento de promoção e divulgação (Ho e See-To, 2017) e pode incrementar a reputação da marca e na lealdade do consumidor (Garza Salgado e Royo Vela, 2019). As organizações também podem distribuir e trocar informações de forma viral e propiciar a oportunidade de os consumidores comunicarem-se e expressarem suas percepções sobre aquela companhia (Rahman, Suberamanian e Zanuiddin, 2016; Chen e Tsai, 2020).

Portanto, o advento das redes sociais permitiu que os consumidores passassem a se comunicar diretamente com as marcas, em interações de cunho pessoal, realizadas em tempo real (Harrigan, Soutar, Choudhury e Lowe, 2015). Hoje, as organizações estão vivenciando o desafio de ajustar suas estratégias de marketing de relacionamento, a fim de incorporar o papel desempenhado pelas redes sociais e construir uma rede de consumidores engajados com a marca.

Esse engajamento pode ser compreendido como um processo no qual o consumidor desenvolve lealdade a uma marca (Bowden, 2009), baseada em confiança e comprometimento em relação à determinada empresa (Pansari e Kumar, 2017). Esse movimento pode ocorrer independente ou não de haver uma transação comercial (compra), sendo fruto de aspectos motivacionais (Vale e Fernandes, 2018). Isso pode ser observado pela participação do cliente nas atividades de uma marca dentro das REDES SOCIAIS (Kefi e Maar, 2019) e compreendido como a voluntariedade do consumidor em interagir com ela dentro dessas REDES SOCIAIS (Calderón-Monge e Ramirez-Hurtado, 2021).

Fruto da evolução das plataformas digitais, as estratégias de *marketing* das empresas passaram a envolver a construção de experiências de contato com seus consumidores por meio

de ambientes interativos. As redes sociais tornaram-se instrumento de engajamento entre marca e consumidor (Santini, Ladeira, Pinto, Herter, Sampaio e Babin, 2020), buscando manter esse público envolvido, com consequente consumo sustentável, em longo prazo, de seus produtos (Paruthi e Kaur, 2017).

Além disso, a intensa competitividade na busca pela atenção do consumidor obriga a marca a buscar canais alternativos para comunicação com seu público de interesse, para além das mídias tradicionais (rádio, televisão, jornais e revistas). Nesse cenário, mídias interativas, como o *Facebook* ganham importância no papel de proporcionar novas estratégias de marketing de comunicação (Perrigot, Kacker, Basset e Cliquet, 2012; Labrecque, Swani e Stephen, 2020).

Porém, os estudos que consideram o engajamento do consumidor por meio das redes sociais apresentam ainda progresso incipiente, advindo daí a necessidade de desenvolver uma compreensão teórica mais aprofundada da natureza do comportamento desse tipo de engajamento (Dolan, Conduit, Fahy e Goodman, 2016). Isso ocorre em função da necessidade das empresas de atrair clientes, mas também de promover engajamento, uma vez que clientes engajados geram referências à marca, o que pode contribuir para a inovação dos processos organizacionais (Sashi, Brynildsen e Bilgihan, 2019).

A pesquisa relacionada ao engajamento do consumidor nas redes sociais ainda é primordialmente conceitual, havendo necessidade de mais evidências sobre o impacto das comunidades de marca (*fanpages*) sobre a lealdade do consumidor (Fernandes, 2020). No que tange especificamente às redes de franquias, apesar da importância do engajamento do consumidor, existe uma lacuna de trabalhos que se ocupem do estudo desse fenômeno (Kacker e Perrigot, 2016; Calderón-Monge e Ramirez-Hurtado, 2021).

Em períodos de incertezas econômicas e sociais como o da pandemia Covid-19, organizações buscam alternativas para mitigar as perdas ocasionadas pelas restrições ao consumo em lojas físicas, o que leva os empreendedores a novas formas de gerenciar a crise (Ratten, 2020). Nesse cenário, as redes sociais passaram a ser valorizadas como instrumento de engajamento dos clientes, que pode traduzir-se em retorno positivo em termos de faturamento (Salam, Imtiaz e Burhan, 2021).

Segundo indicam as pesquisas, há uma relação entre as interações nas redes sociais e intenção de compra (Wallace, Buil e Chernatoni, 2017), aumento de confiança, lealdade e recomendações (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016). Por esse meio, as marcas podem estimular o engajamento de seus consumidores e satisfazer seus desejos e necessidades,

transformando-os em co-criadores, influenciando o aumento de valor percebido da marca, produto ou serviço (Sashi, Brynildsen e Bilgihan, 2019).

Além disso, verifica-se, entre os consumidores, um aumento na tendência de realizar pesquisas on-line antes da adquirir um produto ou serviço. Quando clientes potenciais encontram avaliações positivas de outros clientes, tornam-se mais propensos a consumir. Nesse processo, as redes sociais exercem influência significativa, o que explica sua massiva utilização pelas redes de franquias (Burston Webster, Imam e White, 2021).

O uso de redes sociais pelos consumidores pode gerar impactos diretos na reputação das empresas e refletir sobre sua performance, uma vez que os consumidores estabelecerem comunicação com um número virtualmente ilimitado de pessoas. Porém, ao mesmo tempo, oferece a possibilidades de comunicação direta entre empresa e consumidores (Pourkhani, Abdipour, Baher e Moslepour, 2019).

Por isso, vem sendo alvo de interesse de executivos de negócios que buscam identificar formas de suas empresas usarem essas ferramentas, que constituem um instrumento apropriado para a interação entre consumidores e organizações (Calderón-Monge e Ramirez-Hurtado, 2021) e afetam variáveis como intenções de compra; vendas efetuadas e retorno sobre o investimento. Além disso, mais de 50% dos consumidores norte-americanos afirmam ser provável adquirir produtos de marcas que seguem nas redes sociais (Labrecque, Swani e Stephen, 2020).

Portanto, seu uso causa impacto significativo sobre aspectos organizacionais, entre eles, a reputação das marcas, o volume de vendas e a participação de mercado. O desenvolvimento de métodos de coleta, monitoramento, análise e visualização de interações em redes sociais levou à criação de um campo repleto de desafios e oportunidades para as organizações interessadas em transformar seus negócios. Mesmo assim, tal instrumento ainda não foi explorado em todo seu potencial, pois nem sua forma de utilização nem seus benefícios foram totalmente compreendidos (Ketonen-Oksi, Jussila e Kärkkäinen, 2016 ; Pascucci, Ancillai e Cardinali, 2018; Pourkhani, Abdipour, Baher e Moslepour, 2019).

Redes sociais também podem ser ferramentas promissoras para desenvolver campanhas para os produtos lançados pelas marcas, já que facilitam a interação entre os clientes e a consequente propaganda feita por eles (*word-of-mouth*), o que pode acelerar a difusão das informações sobre novos produtos (Baum, Spann, Fuller e Thürriidl, 2018).

Organizações podem construir novas formas de relacionamento com os clientes atuais

e futuros, formando comunidades nas quais os membros interagem constantemente, identificando problemas e soluções. Tais interações mudam os papéis tradicionais; tanto do cliente, quanto do varejista, em suas relações de troca (Calderón-Monge e Ramirez Hurtado, 2021).

Dessa forma, este trabalho pretende aprofundar os estudos anteriores, pela análise do engajamento dos consumidores brasileiros em relação às redes de franquias em atuação no Brasil, considerando o período da pandemia de Covid-19, a fim de responder a esta pergunta de pesquisa: **“Qual a relação entre atributos de redes de franquias e o engajamento do consumidor em redes sociais ?”**. Nisso, consideram-se os elementos estruturantes do modelo de franquias defendidos pelas Teoria da Agência (Jensen e Meckling, 1976; Lafontaine, 1992; Gillis e Castrogiovanni, 2010; Panda e Leepsa, 2017) e pela Teoria da Escassez de Recursos (Oxenfeldt e Kelly, 1969; Castrogiovanni, Combs e Justis, 2006 ; Alon, Shohan e Madanoglu; 2015;Varotto e Aureliano-Silva, 2017), sendo estes: (i) idade da rede (experiência), (ii) quantidade de unidades (tamanho da rede), (iii) reputação da marca de franquias , (iv) nível de satisfação do franqueado e (v) cobrança de taxas.

Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem, como objetivo geral, analisar quais dos construtos selecionados (idade da rede, quantidade de unidades, reputação da marca, satisfação do franqueado e cobrança de taxas) constituem os fundamentos das redes de franquias e estão associados ao engajamento dos consumidores das marcas. Para tanto, pretende verificar se tais construtos se encontram associados a um maior engajamento dos consumidores de redes de franquias em atuação no Brasil nas redes sociais.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar estudos acadêmicos sobre engajamento do consumidor.
- Selecionar amostra das redes de franquias que constituirão o estudo.
- Construir a base de dados relacionada ao estudo, compilando dados das redes sociais e de construtos fundamentais das redes de franquias que compõem o estudo.
- Utilizar técnicas estatísticas, para investigar a correlação entre engajamento do

consumidor e atributos de redes de franquias.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 Fundamentos em Redes de Franquias

O modelo de negócio de redes de franquias pode ser compreendido como uma relação de negócios baseada em um acordo de licenciamento entre duas firmas independentes: um franqueador, que identifica uma oportunidade de negócios e estabelece um empreendimento para explorá-la e um franqueado, que adquire os direitos para replicação do modelo de negócios, obtendo a oportunidade de explorar uma nova área geográfica, constituindo, assim, uma relação continuada entre estas duas partes (Castrogiovanni, Combs e Justis, 2006; Dant e Grunhagen, 2014; Bretas e Alon, 2021).

Nesse modelo, o franqueado vende bens ou serviços fornecidos ou aprovados pelo franqueador, além de obter permissão para usar a marca pelo período de tempo acordado em contrato. (Blair e LaFontaine, 2005; Gillis e Castrogiovanni, 2010; Gillis, Combs e Yin, 2018).

Certas características das franquias diferenciam-nas de outros modelos de negócios. A construção de uma rede ocorre de forma que os produtos, bens ou serviços sejam oferecidos próximos aos clientes. Logo, as unidades devem ser replicadas, padronizadas e dispersas geograficamente, para atender ao público consumidor. Outra característica chave desse modelo é que os contratos celebrados entre as partes refletem um conjunto de alocações de responsabilidades, direitos decisórios e participação nos lucros entre o agente principal (franqueador) e os agentes descentralizados (os franqueados) das unidades (Dant e Grunhagen, 2014; Beere, 2017).

Esse sistema oferece diversas alternativas em relação às oportunidades de empreendedorismo, pois permite que o interessado beneficie-se do conhecimento de mercado e dos procedimentos de gestão, bem como da marca desenvolvida pelos franqueadores, o que concorre para reduzir as incertezas de lançar-se em uma nova empreitada de negócios. Todos esses fatores constituem uma importante estratégia de expansão para as empresas (Blair e Lafontaine, 2005; Hoy, Perrigot e Terry, 2017, Kang, 2018; Kim e Jang; 2020).

Investir em uma rede de franquias pode render retornos positivos, como ganhos de escala, em função das tecnologias desenvolvidas pelo franqueador, das possibilidades de alcançar linhas de financiamento para expansão do negócio e da otimização dos recursos necessários para o controle e monitoramento das unidades. (Combs e Ketchen, 1999, Blair e Lafontaine, 2005; Kang, 2018).

Constituem construtos fundamentais para compreender como se dá a expansão das redes

de franquias: a idade e o tamanho da rede; a reputação da marca, a satisfação do franqueado e as taxas cobradas (Kang, Asare, Brashear-Alejandro e Li, 2018; Varotto e Aureliano-Silva, 2017; Faria Olivo, Souza Nascimento, Sales e Silva, 2020). O primeiro constructo pode representar um know-how mais elevado do segmento de atuação, levando ao estabelecimento da padronização das operações e à acumulação de recursos (Melo et al., 2015).

O tamanho da rede encontra-se relacionado ao número de unidades em operação, sejam elas próprias ou franqueadas. Redes com mais unidades possuem mais recursos financeiros e gerenciais. Podem diversificar os riscos associados à operação em diversas localidades, pois têm mais facilidade para obter capital e contam com uma marca mais reconhecida, em comparação às redes menores (Kang, Asare, Brashear-Alejandro e Li, 2018).

Considera-se a reputação de uma rede de franquias um recurso raro (Melo et al., 2015), acumulado ao longo do tempo de atuação no mercado, sendo importantes, nesse processo, as interações com a base de clientes (Calderón-Monge e Ramirez-Hurtado, 2021). Os consumidores tendem a visitar franquias de maior reputação. Por isso, elas atraem um número maior de clientes, o que subsidia o crescimento futuro da rede e do número de franqueados, que também tendem a escolher redes de maior reputação no momento de investir (Kang, Asare, Brashear-Alejandro e Li, 2018).

1.2 Remunerações e aspectos contratuais

Para tornar-se um franqueado, o interessado deve arcar com os custos das seguintes taxas constituintes do sistema de redes de franquias: taxa de franquias, taxa de instalação, taxa de *royalties* e taxa de publicidade (Blair e LaFontaine, 2005; Hoy, Perrigot e Terry, 2017; Kang, 2018).

A primeira é o valor determinado pela franqueadora, com o qual o franqueado precisa arcar para que lhe seja concedido o direito de usar a marca. O pagamento é efetuado quando da assinatura do contrato, sendo a taxa cobrada por meio de um valor fixo e de forma única. Já as taxas de instalação contemplam aspectos relacionados ao local onde será instalada a unidade, tais como constituição de estoque inicial, *layout* da unidade, equipamentos, além dos treinamentos necessários para operação (Cochet e Hermann, 2006 ; Nan Hua, O'Neill, Nusair, Singh e DeFranco, 2017).

As taxas de *royalties* compreendem uma cobrança mensal do franqueador ao franqueado, para que esse tenha direito de utilizar o *know-how* do primeiro e desenvolver novos processos, produtos e serviços. Já as taxas de publicidade são direcionadas para que o

franqueador tenha recursos para desenvolver ações de *marketing*, com o intuito de divulgar e fortalecer a marca (Lanchimba, Windsperger e Fadairo, 2017; Nwogugu, 2019).

As taxas cobradas dentro do sistema de redes de franquias estão sintetizadas no Quadro 1:

Quadro 1 - Taxas existentes no Modelo de Franquias

Taxa	Objetivo	Forma da Cobrança
Taxa de Franquia	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada na rede 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento no início do contrato
Taxa de Instalação	<ul style="list-style-type: none"> • Início da Operação • Custeio de insumos (estoque, equipamentos); • Treinamento (franqueado e sua equipe); • Manuais; • Prospecção e viabilidade do ponto comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Cobrada para a instalação da unidade de franquia • Leva em consideração a reputação da marca, número de unidades e outras necessidades
Taxa de <i>Royalties</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidia o suporte oferecido pelo franqueador ao franqueado 	<ul style="list-style-type: none"> • O franqueado realiza pagamentos mensais • Em geral, é cobrada em função do faturamento da franquia ou imbuída no custo dos produtos
Taxa de Publicidade	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver a marca e divulgar produtos e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Cobrança mensal • Em geral, é cobrada sob o faturamento da unidade.

Fonte: Adaptado de Cochet e Hermann, 2006 ; Nan Hua et al.(2017) ; Lanchimba, et al.(2017);Nwogugu, 2019.

Além das questões referentes às taxas, convém salientar a forma como se estabelece o contrato. Quando um potencial franqueado demonstra interesse em obter uma unidade de negócios, a rede de franquias deve disponibilizar uma Circular de Oferta de Franquia, com a proposta formalizada a respeito do funcionamento do negócio. Essa documentação, preconizada

perante a Lei Brasileira de Franquias (Lei nº 13966/2019), deve ser entregue ao interessado em um prazo não inferior a dez dias antes da assinatura do pré-contrato. O documento deve conter informações sobre a rede em questão, envolvendo a situação de registro das marcas, os balanços contábeis, a relação dos franqueados, a expectativa de retornos do capital investido, dentre outros pontos (Knoerr, Martini, Giovanetti, 2019; Santos, 2020).

Após o interessado aceitar as condições apresentadas na Circular de Oferta de Franquia, realiza-se a celebração do contrato, que estipula as condições nas quais irá se desdobrar o relacionamento entre as partes. O contrato passa, então, a contemplar: i) sua duração e as condições de renovação; ii) os direitos sobre a utilização da marca; iii) a demarcação do espaço geográfico onde a rede poderá ou não atuar; iv) as obrigações e direitos do franqueado e do franqueador; v) os programas de treinamento; vi) as taxas devidas pelo franqueado; vii) a determinação dos métodos de controle, monitoramento e auditoria; viii) as cláusulas e condições de rescisão do contrato. (Richter, 2015; Kalkoshki e Abadi, 2019).

1.3 Teorias de fundamentação do modelo de Redes de Franquias

O modelo de redes de franquias é uma forma de expandir uma empresa, permitindo que surjam novas unidades e de aumentar o acesso aos recursos que, em geral, são escassos (Oxenfeldt e Kelly, 1969). Em outras palavras, as franquias são vistas como uma forma de obter recursos a um custo menor do que arranjos como investimentos externos (Varotto e Aureliano-Silva, 2017).

Por outro lado, obter esses recursos compreende em estabelecer uma relação entre franqueador e franqueado, que nem sempre partilham os mesmos interesses, podendo ocorrer entre eles um comportamento oportunista, o que leva à necessidade de estabelecer mecanismos de monitoramento e de recompensa, com intuito de inibir condutas indesejadas (Alon, Shohan e Madanoglu, 2015; Varotto e Aureliano-Silva, 2017).

Parte da pesquisa realizada sobre redes de franquias assenta-se sobre dois arcabouços teóricos: a Teoria da Escassez de Recursos e a Teoria da Agência. A primeira fornece elementos para compreender como essas redes buscam mitigar a ausência de recursos financeiros necessários para a expansão. A segunda aumenta a compreensão das questões que envolvem o relacionamento entre franqueador/principal e franqueado/agente (Gillis e Castrogiovanni, 2010; Alon, Shohan, Madanoglu, 2015; Sanfelix e Puig; 2017; Varotto e Aureliano-Silva, 2017).

1.4 Teoria da agência

A Teoria da Agência tem sido utilizada em uma série de estudos relacionados ao sistema de redes de franquias (Gillis e Castrogiovanni, 2010; Alon, Shohan e Madanoglu, 2015; Melo et al., 2015; Panda e Leepsa, 2017). Uma relação de agência ocorre a partir do momento em que determinado indivíduo ou entidade jurídica (principal) celebra um contrato com outro indivíduo (agente). Esse contrato habilita o agente a operar conforme o nível de poder de decisão delegado pelo principal (Jensen e Meckling, 1976). Embora mediada por um contrato, essa relação não está livre de conflitos, pois os lados têm interesses distintos e cada um busca maximizar seu objetivo pessoal (Blair e LaFontaine, 2005; Lanchimba, Windsperger e Fadairo, 2017).

Nesse tipo de relação, o franqueador (principal) domina os atributos fundamentais que norteiam a operação - conhecimento, experiência e informações sobre o negócio - mas a operacionalização das unidades, no cotidiano, fica a cargo do franqueado. Cria-se um paradoxo: embora ambos tentem maximizar seus lucros e resultados, devido à assimetria de informações entre os envolvidos, surgem conflitos (Jensen e Meckling, 1976, Alon, Shohan, Madanoglu; 2015).

Tais divergências situam-se em níveis distintos: (i) conflito entre principal-agente: advindo da separação entre propriedade e controle: quando os agentes (administradores e/ou franqueados) priorizam a maximização de seus interesses pessoais; (ii) conflito entre principal-principal: quando os franqueados com mais unidades na rede influenciam, de forma prejudicial, os franqueados minoritários; (iii) conflito entre principal-credor: quando o risco e o retorno dos investimentos não são divididos de modo igualitário: se o investimento for bem sucedido, o lucro do principal tende a ser bem maior do que a taxa de juros do credor, mas, se não der o retorno esperado, as perdas serão compartilhadas (Panda e Leepsa, 2017; Sanfelix e Puig; 2017).

É natural que parte das informações de uma organização seja resguardada pelo seu corpo diretivo (principais), a fim de que a empresa possa tomar as decisões estratégicas que direcionarão seu rumo (Lanchimba, Windsperger e Fadairo, 2017; Sadeh e Kacker, 2018). Por outro lado, os franqueados necessitam obter informações adicionais sobre o negócio. Como elas estão sob poder do agente, torna-se um desafio construir mecanismos que o estimule a transmiti-las (Jensen e Meckling, 1976; Melo et al., 2015).

Quando essa confiança não é construída e as questões relacionadas à assimetria da informação permanecem, podem ocorrer diversos problemas e conflitos: i) risco moral (*moral*

hazard); ii) risco moral por parte do agente franqueador/agente (*one sided moral hazard*); iii) duplo risco moral (*double sided moral hazard*); iv) adição de novos custos (*custos de agência*); v) comportamento oportunista (*free riding*).

O risco moral caracteriza-se pela negligência de uma das partes no cumprimento de seus deveres contratuais. Pode ser concebido como unilateral (*one sided moral hazard*) ou bilateral (*double sided moral hazard*). O primeiro ocorre quando uma das partes arca com os riscos inerentes ao negócio, enquanto a outra apresenta tendência ao comportamento oportunista. Um exemplo é quando o principal não conta com mecanismos de monitoramento suficientes para determinar, com alto grau de precisão, se os resultados de uma unidade derivam do esforço do franqueado ou de meios não ortodoxos (LaFontaine, 1992; Sanfelix e Puig; 2017).

Já no risco moral bilateral, as práticas não desejáveis ocorrem tanto por parte do franqueador quanto do franqueado. (LaFontaine, 1992; Sanfelix e Puig; 2017). Um exemplo de risco moral a que o franqueador está sujeito são as questões referentes à marca, componente fundamental da rede de franquias, por transmitir características como preço, qualidade e linha de produtos. Se o franqueado opera sua unidade abaixo dos padrões estabelecidos, prejudica a imagem da rede como um todo (Rubin, 1978; LaFontaine, 1992; Lanchimba, Windsperger e Fadairo, 2018).

O risco moral sofrido pelo franqueado está diretamente ligado a ações do franqueador, quando esse almeja uma expansão acelerada da rede e afeta diretamente os franqueados (Rubin, 1978; LaFontaine, 1992). Tal política pode caracterizar o fenômeno da canibalização e, eventualmente, reverter maior faturamento para a rede como um todo, com maior quantidade de royalties para o franqueador. Por outro lado, o faturamento de cada franqueado sofrerá queda, em razão do aumento da concorrência dentro da sua marca. Também pode ocorrer de o franqueado oferecer condições mais vantajosas para vendas realizadas pela Internet ou em lojas de sua propriedade. (Hoy, Perrigot e Terry, 2017; Mafra, 2020).

Pode-se aplicar alguns mecanismos, em conjunto, para reduzir as chances de ocorrer risco moral para ambos os lados, sendo esses os dispositivos de cumprimento voluntário do contrato e os direitos residuais (LaFontaine e Raynaud, 2002). O primeiro corresponde à definição de benefícios estipulados em contrato, que incentivam o franqueado a manter-se dentro dos padrões estabelecidos pela rede (Zogning, 2017).

Os direitos residuais referem-se à expectativa de ganhos futuros que podem ser auferidos pelo franqueado, devendo haver uma garantia de ganhos financeiros expressivos, de

modo que o risco de deixar de obtê-los torne-se um incentivo para manter a conduta dentro do esperado (Varotto e Aureliano-Silva, 2017; Lanchimba, Windsperger e Fadairo, 2018).

1.4.1 Custos de Agência

Define-se uma relação de agência como um contrato por meio do qual uma ou mais pessoas (o principal) incumbem outra (o agente) de realizar, em seu nome, alguma ação na qual esteja envolvida a delegação de algum poder de tomada de decisão pelo agente. Os problemas de agência surgem em função da separação entre propriedade e controle, ou seja, quando a empresa está sob controle de administradores profissionais, cujos interesses diferem e, com frequência, até mesmo divergem (Varotto e Aureliano-Silva, 2017).

Como, em geral, os dois lados possuem interesses econômicos envolvidos, pode-se acreditar que nem sempre o agente atuará de forma a preservar os melhores interesses do principal. Em razão disso, surge a necessidade desse último agir, no sentido de limitar ações daquele que possam levar a resultados perniciosos para a relação construída entre ambos. (Jensen e Meckling, 1976 ; Alon, Shohan, Madanoglu; 2015) .

Dessa forma, o principal precisa mobilizar recursos, com o objetivo de garantir que as ações do agente sejam em defesa dos interesses do principal. As formas pelas quais ele pode mobilizar o agente são as estruturas de monitoramento e controle e um sistema de incentivos (Castrogiovanni, Combs e Justis, 2006 ; Varotto e Aureliano-Silva, 2017)

Além disso, em algumas situações, o agente pode ser acionado a abrir mão de algum recurso, como garantia de que não tomará ações que possam prejudicar o principal ou, em caso de incorrer em alguma falta, que o recompense. Tais gastos podem ser definidos como perdas residuais. Em resumo, pode-se definir os custos de agência como a soma dos gastos para o monitoramento e o controle efetuados pelo principal, os custos de ligação por parte do agente e a perda residual (Jensen e Meckling, 1976).

Tomando como ponto de partida o modelo das redes de franquias, a Teoria da Agência pode ser usada para reduzir os custos de agência entre as partes envolvidas e valer-se dos franqueados, para administrar as unidades, já que esses têm incentivo para dedicar-se à administração, uma vez que também se colocam no papel de empreendedores. Tal fato tem o potencial de reduzir os custos de agência associados ao monitoramento das unidades geograficamente afastadas (Castrogiovanni, Combs e Justis, 2006; Varotto e Aureliano-Silva, 2017).

1.4.2 Seleção Adversa

A seleção adversa é uma questão presente na relação entre principal e agente e ocorre quando esse (no caso, franqueados e gerentes) não demonstra as habilidades e competências necessárias para a gestão do negócio e o principal não está em posição de determinar quem se apresenta honestamente (Eisenhardt, 1989; Sadeh e Kacker, 2017). A seleção adversa representa a incapacidade de um franqueador de certificar-se das habilidades, conhecimentos e motivação do franqueado, bem como outras contingências que possam influenciar seu desempenho. Pode acontecer, por exemplo, de ser admitido um franqueado altamente empreendedor e rebelde contra o modelo de negócios do franqueador e seus imperativos operacionais (Hoy, Perrigot e Terry, 2017).

Por outro lado, as empresas podem contratar funcionários-gerentes que não sejam suficientemente qualificados nem tenham a compreensão do setor de atuação que afirmam possuir. Na estrutura de uma rede de franquias, a seleção adversa da empresa pode ser tratada pela triagem no processo de seleção, por rescisão do contrato ou por novo treinamento após o contrato ser firmado (Gillis e Castrogiovanni, 2010).

Adicionalmente, um franqueador que enfrenta um problema de seleção adversa na avaliação dos potenciais dos franqueados que pleiteiam entrar na rede pode superar esse problema por meio de requisitos de qualificação rigorosos para os novos participantes (Kacker et al.2016). No entanto, esse recurso reduz o conjunto de potenciais franqueados e aumenta a necessidade do franqueador de compensá-los pelo risco do investimento, a fim de permanecer atraente em comparação a outras oportunidades disponíveis (Sadeh e Kacker, 2018).

1.4.3 Free Riding

O fenômeno do *free riding* ocorre, quando um indivíduo obtém benefícios por ser membro de um grupo, mas não assume a parte proporcional dos custos. Um franqueado pode tentar reduzir seus próprios custos, deixando de participar de atividades que seriam coletivamente lucrativas. Os exemplos incluem o não cumprimento dos procedimentos em termos de qualidade ou serviço e a cobrança exacerbada ou a falta de esforço em relação à aparência de funcionários no local de trabalho (Rubin, 1978; Kidwell, Nygaard e Silkoset, 2007 ; Matthes, Saini e Dubey, 2021).

Tais inconvenientes agravam-se devido às dificuldades de monitoramento que ocorrem, quando a rede cresce e a presença do franqueado torna-se menor e mais dispersa, dificultando o estabelecimento de normas de desempenho aceitável. A redução de esforço do franqueado

pode prejudicar a qualidade percebida da marca, levando a um desempenho organizacional ruim (Varotto e Aureliano-Silva, 2017; Matthes, Saini e Dubey, 2021). O Quadro 2 busca oferecer uma síntese da Teoria da Agência:

Quadro 2 – Síntese sobre a Teoria da Agência

Síntese sobre a Teoria da Agência	
Ideia Fundamental	A relação entre principal e agente é permeada por conflitos de interesses entre as partes, que buscam maximizar os seus resultados.
Objeto de análise	Relação contratual entre principal e agente
Pressupostos humanos	Individualismo Interesse pessoal Busca de maximização de resultados individuais Racionalidade limitada
Pressupostos organizacionais	Conflito entre os objetivos Assimetria de informação Busca da otimização dos resultados (maior eficiência)
Críticas à Teoria	Enfatiza o comportamento oportunista, ignorando demais competências do principal e do agente Mecanismos de controle e monitoramento podem ser custosos e ineficientes Garantias contratuais podem enfatizar os interesses do principal e levar à redução do comprometimento dos agentes

Fonte: Adaptado de Jensen e Meckling (1976); Eisenhardt (1989); Lafontaine (1992); Gillis e Castrogiovanni, (2010), Panda e Leepsa (2017)

1.5 Teoria da escassez de recursos

Este capítulo trata de outra teoria básica para a compreensão do sistema de redes de franquias - a Teoria da Escassez de Recursos -, com a indicação sobre os principais aspectos relacionados a ela e a forma como se conectam com as redes de franquias.

1.5.1 Visão Baseada em Recursos (VBR) e as Redes de Franquias

Apoia-se na chamada Visão Baseada em Recursos (VBR) ou *Resourced Based View* (Barney, 1991) e tem, por pressuposto, que a vantagem competitiva sustentável das organizações é fruto da combinação de recursos que atendam ao modelo VRIO, ou seja, recursos são valiosos, raros, inimitáveis e organizados (Hamel e Prahalad, 1994; Alexy, West, Klapper, Reitzig, 2017) e relacionam-se com o ambiente interno das organizações.

Uma rede de franquias também pode utilizar os recursos internos a sua disposição, para

melhorar a relação com seus franqueados. Segundo, Ghantous e Das (2018) apontam, a transferência de conhecimento do franqueador para o franqueado, em conjunto com o desenvolvimento de estratégias de monitoramento e clareza nos contratos, podem melhorar o relacionamento entre as partes (franqueador e franqueado) e levar ao desenvolvimento de inovações.

Autores como Adeiza, Malek, Ismail e Harif (2017) utilizam a Visão Baseada em Recursos, para explorar a influência do suporte oferecido pelo franqueador sobre a performance financeira, satisfação com a relação contratual e intenções de manter a parceria estabelecida por parte do franqueado. Dessa forma, a oferta de serviços de treinamento e gerenciamento impactam positivamente os resultados, tanto no estágio inicial de abertura da franquia, quanto em seu desenvolvimento.

Recursos intangíveis, como o *know-how* do franqueador e a reputação da marca influenciam a duração dos contratos celebrados entre as partes, ou seja, a posse desses recursos pelo franqueador permite reduzir os custos de transação, mitigando os riscos inerentes a essa relação e levando à criação de valor dentro da relação franqueador/franqueado (Gorovaia e Windsperger, 2018).

O suporte também é um elemento importante na constituição da satisfação do franqueado. Quando há percepção de um nível de suporte adequado, os franqueados demonstram mais satisfação em fazer parte da rede, o que aumenta a aderência aos procedimentos e diminui a probabilidade de quebra de contratos (Melo, Carneiro-da-Cunha e Telles, 2021).

A RBV fornece elementos para compreender a performance da rede. Os recursos intangíveis, como a marca (franqueado), aliados aos recursos também intangíveis dos franqueadores, como conhecimento do mercado local, controle da qualidade, gerenciamento de recursos humanos e capacidade de gestão, podem ser combinados, para melhor obtenção de vantagens competitivas sustentáveis (Hajdini, Klapper, Rommer e Windsperger, 2017).

1.5.2 Teoria da Escassez de Recursos e as Redes de Franquias

A Teoria da Escassez de Recursos foi enunciada por Oxenfeldt e Kelly (1969), como forma de compreender as restrições enfrentadas pelos empreendedores, quando da criação e expansão de seus negócios. Redes de franquias são apontadas como alternativa para aumento de unidades de negócio, uma vez que franqueador e franqueado dispõem de poucos recursos (conhecimento de mercado, financeiro, de gestão e informacionais) para sustentar a expansão

da rede (LaFontaine e Kaufmann, 1994; Castrogiovanni, Combs e Justis, 2006; Sorenson, 2021).

De acordo com essa teoria, franqueadores são uma fonte de capital de baixo custo. Isso habilita o franqueador a obter recursos a custos mais baixos do que se recorresse a outra fonte. Assim, pode capitalizar seu negócio e aumentar sua probabilidade de sobrevivência, considerando que novos empreendimentos necessitam de crescimento, economias de escala na aquisição de insumos e possuem recursos escassos para investir em ações de publicidade (Castrogiovanni, Combs e Justis, 2006 ; Alon, Shohan e Madanoglu, 2015; Varotto e Aureliano-Silva, 2017).

Dessa forma, disponibilizar licenças de franquia permite ao franqueador expandir seu modelo de negócio e o uso de sua propriedade intelectual, compartilhando os riscos e buscando obter margens de lucro maiores. Assim, os recursos escassos do franqueador são complementados com as contribuições individuais dos franqueados que, em contrapartida, passam a contar com benefícios, como suporte, redução dos riscos (sobretudo no início do negócio) e oportunidades de crescimento fornecidas pelo modelo de negócios de redes de franquias (One, Sekwele, Matiza e Pelzer, 2014; Varotto e Aureliano-Silva, 2017; Dube, Mara e Ntimane, 2020).

Outra assunção da teoria está relacionada ao ciclo de vida da rede de franquias. O sistema é visto como mais atrativo para o franqueador, sobretudo nos primeiros anos da rede, quando ainda se está em busca de economias de escala. Uma vez estabelecida a marca no mercado e alcançada economia de escala, a necessidade de rápida expansão se reduz. A partir desse momento, existe a previsão de que o franqueador passe a readquirir as unidades mais lucrativas, aumentando, com o passar do tempo, as unidades próprias da rede (Oxenfeldt e Kelly, 1969; Alon, Shohan e Madanoglu, 2015; Varotto e Aureliano-Silva, 2017).

Por outro lado, segundo verificaram alguns estudos, a recompra das unidades não ocorreu como o previsto, pois prevalece um equilíbrio entre as unidades franqueadas e as unidades próprias, não sendo parte da estratégia das marcas desenvolver sua rede exclusivamente por meio de unidades próprias, o que contradiz, ainda que em parte, a Teoria da Escassez de Recursos (LaFontaine e Kaufmann, 1994; Castrogiovanni, Combs e Justis, 2006). A Teoria está sintetizada no Quadro 3.

Quadro 3 - Síntese sobre a Teoria da Escassez de Recursos

Síntese sobre a Teoria da Escassez de Recursos	
Ideia Fundamental	Empresas que buscam expansão necessitam de recursos financeiros, gerenciais, tecnológicos e de pessoal, os quais são escassos.
Objeto de análise	Formas de obtenção de recursos
Pressupostos organizacionais em Redes de Franquias	Franqueadores podem contribuir com recursos Idade da rede, Reputação da marca, Satisfação dos franqueados e Número de unidades podem funcionar como elementos de prospecção
Críticas à Teoria	A ausência de recursos nem sempre é a principal razão para a decisão de franquiar unidades. Tal método pode ser usado como vantagem competitiva, aceleração da penetração de mercado e compartilhamento de riscos.

Fonte: Adaptado de Oxenfeldt e Kelly (1969); LaFontaine e Kaufmann, (1994); Castrogiovanni, Combs e Justis, (2006); Aguiar et al. (2016); Sorenson, (2021)

CAPÍTULO II: ENGAJAMENTO DO CONSUMIDOR

O engajamento é um objeto de estudo multidisciplinar em diversos campos do conhecimento, tais como psicologia, educação, gestão, *Marketing* (Brodie, Hollebeek, Juric e Ilic, 2011 ; Kumar e Pansari, 2016; Rosado-Pinto e Loureiro, 2020). Pode ocorrer de diversas formas: interações com os funcionários, utilização do espaço físico das lojas, utilização dos produtos e na utilização de redes sociais (Dolan, Conduit, Frethey-Bentham, Fahy e Goodman, 2019).

O engajamento pode ser visto como um estado de imersão com determinado objeto, no qual indivíduos interagem de forma isolada ou coordenada em relação a uma determinada marca e o cliente compartilha recursos como tempo, conhecimento e energia na forma de sugestões, feedbacks, questionamentos e reclamações junto a uma organização (Harmeling, Moffett, Arnold e Carlson, 2017). Tais comportamentos podem afetar as atitudes de outros atores que se relacionam com a empresa em questão, alterando suas percepções sobre a organização. (Jaakkola e Alexander, 2014; Barari, Ross, Thaichon e Surachartkumtonkun, 2020).

A construção de relacionamentos entre consumidor e marca pode ser estimulada por meio de aspectos motivacionais que conduzam ao engajamento (Khan, 2017; Oliveira e Fernandes, 2020; Park, Im e Kim, 2020), tais como necessidades de informação, remuneração, entretenimento e integração social (Dolan, Conduit, Fahy e Goodman, 2015), relacionando-se frente a determinada marca com sentimentos positivos como paixão, orgulho, confiança e pertencimento (Shee, Peltier e Dahl, 2020).

Comportamentos específicos, como propaganda boca-a-boca, ajuda a outros consumidores, recomendações e análises, dentre outros, são fruto entre indivíduos e organizações, estabelecendo uma sobreposição de interesses mútuos que levam ao engajamento (Pansari e Kumar, 2017).

A utilização de redes sociais como instrumento para estimular e mensurar o engajamento é justificada, em função de seu enorme alcance, baixo custo de implementação e popularidade perante o público consumidor (Habibi, Laroche e Richard, 2014). Assim, o advento das redes sociais vem modificando a forma como as marcas comunicam-se com os consumidores, pois permitem que se envolvam diretamente com a empresa em interações feitas de modo pessoal (sem intermediários) e em tempo real (Harrigan, Soutar, Choudhury e Lowe, 2015).

O Quadro 4 apresenta algumas definições de Engajamento do Consumidor encontradas na literatura:

Quadro 4 - Autores e Definições sobre Engajamento do Consumidor

Autor	Definição
Bowden (2009)	Processo psicológico, no qual o consumidor desenvolve relações de lealdade com uma marca, que se materializa por meio de transações continuadas.
Van Doorn, Lemon, Mittal, Nass, Pick, Pirner e Verhoef (2010)	Manifestação comportamental do consumidor para além do mero processo de aquisição de um produto ou serviço
Brodie, Hollebeek, Juric e Ilic (2011)	O envolvimento do consumidor é um conceito multidimensional (cognitivo, emocional, e/ou comportamental) que desempenha papel central no processo de relacionamento de trocas entre marcas e consumidores.
Jaakkola e Alexander (2014)	Comportamento nos qual o cliente realiza contribuições voluntárias de recursos, que têm, como foco, uma marca ou empresa, indo além do que é fundamental para a transação.
Pansari e Kumar (2017)	Baseia-se em confiança e comprometimento em relação a uma marca, gerando satisfação e emoções positivas.

Fonte: Adaptado pelo autor

2.1 Teoria dos Usos e Gratificações

O artigo seminal de Katz, Haas e Gurevitch (1973) descreve a Teoria dos Usos e Gratificações como um *framework* que demonstra o como e o porquê os indivíduos selecionam e utilizam determinados tipos de mídias, para satisfazer seus desejos e necessidades tanto no âmbito social, quanto psicológico (Dhir, Khalil, Lonka e Tsai, 2017; Fernandes e Castro, 2020).

Segundo essa teoria, os utilizadores buscam satisfazer cinco classes de necessidades, no momento em que selecionam determinada mídia (Katz, Haas e Gurevitch, 1973; Kaur, Dhir, Chen, Malibari e Almotairi, 2020; Fernandes e Castro, 2020): i) necessidades cognitivas (aquisição de conhecimentos e reforço de compreensão); ii) necessidades estéticas e afetivas; iii) necessidades de integração social e criação de vínculos interpessoais; iv) necessidades de expressão pessoal; v) necessidades de redução de tensões cotidianas (Khan, 2017).

Sendo assim, o conteúdo das plataformas de rede social pode ser preparado, de forma a

criar um nível de engajamento mais elevado. Eles podem ser classificados em quatro grupos (Dolan, Conduit, Fahy e Goodman, 2015), que possuem, como base, as necessidades de informação, entretenimento, remuneração e integração social.

A necessidade de informação refere-se ao interesse do consumidor de manter-se atualizado sobre as marcas, associado à procura de opiniões, avaliações e conselhos de outros consumidores sobre os produtos e serviços oferecidos. Essa necessidade pode despertar não somente o consumo de conteúdo fornecido por outros usuários, como a criação própria (Shee, Peltier e Dahl, 2020; Chen e Tsai, 2020).

Já o entretenimento diz respeito a quanto os conteúdos de uma rede social são atraentes para os usuários, a ponto de proporcionar sensações de descontração e abstração das questões relacionadas ao cotidiano. Tal motivação encontra-se relacionada a gratificações como obtenção de alívio emocional, bem como sensações de hedonismo e de caráter estético. A disponibilização de conteúdos relacionados ao entretenimento faz com que os usuários contribuam, consumam e criem conteúdos on-line relacionados às marcas (Khan, 2017; Shee, Peltier e Dahl, 2020).

Possibilidades de remuneração também funcionam como instrumento para a participação dos consumidores nas redes sociais. O engajamento ocorre, quando existe a percepção de que elas podem fornecer recompensas, na forma de incentivos econômicos (descontos e promoções), sorteios e premiações diversas (Dolan, Conduit, Fahy e Goodman, 2015). O oferecimento desse tipo de conteúdo tem sido estudado como um antecedente por meio do qual o consumidor toma a decisão de contribuir ativamente dentro das mídias (Dolan, Conduit, Frethey-Bentham, Fahy e Goodman, 2019).

A integração social é descrita como a necessidade de desenvolver laços afetivos por parte de usuários das redes sociais, com o objetivo de fortalecer laços com os amigos, familiares e sociedade (Daugherty, Eastin e Bright, 2008). Pode também estar associada à procura de apoio ou suporte emocional, de modo que o usuário passe a sentir-se integrado a uma comunidade, ainda que virtual, vista como incentivo para a criação de conteúdo (Oliveira e Fernandes, 2020).

Necessidades de integração social estão presentes em função da expectativa de desenvolver uma identidade própria, que confira a seu portador atributos que o levem a ser reconhecido por seus semelhantes. Logo, os indivíduos passam a participar, de forma mais ativa, nas plataformas de redes sociais, fazendo publicações, escrevendo comentários e avaliações sobre produtos e serviços (Khan, 2017; Tsai e Men, 2017).

2.2 Engajamento em Redes Sociais

Em todas as partes do mundo, as redes sociais são amplamente usadas com diversos propósitos. Para as empresas varejistas, representam uma oportunidade de estabelecer vantagens competitivas frente à concorrência, ofertando produtos e serviços que atendam a diferentes demandas dos consumidores, causando impacto positivo em sua performance (Putter, 2017; Aragoncillo e Orus, 2018; Xhema, 2019).

Em função de sua versatilidade e funcionalidade, podem também se transformar em um valioso canais de comunicação, estimulando interações entre organizações e clientes, permitindo a disseminação de informação, fortalecendo a marca, obtendo feedbacks, promovendo relações mais sólidas entre os consumidores e as empresas. (Dzamic, 2012; Labrecque, Swani e Stephen, 2020). Essas, por sua vez, necessitam conhecer quais são as dimensões e de que forma ocorre o engajamento do consumidor com suas marcas (Beckers, van Doorn e Verhoef, 2017; Islam, Rahman e Hollebeek, 2018).

As dimensões do engajamento relatadas na literatura são o consumo, a contribuição e a produção de conteúdo (Schivinski, Christodoulides e Dabrowski, 2016; Dolan, Conduit, Fahy e Goodman, 2016; Vale e Fernandes, 2017), variando desde baixo nível de engajamento (passividade) até níveis elevados de interação (Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege, e Zhang, 2013; Vale e Fernandes, 2017).

O consumo engloba as atividades que requerem um nível mínimo de engajamento do consumidor junto às marcas (Schivinski, Christodoulides, e Dabrowski, 2016). Envolve comportamentos de visualização das publicações realizadas pela marca, cliques no conteúdo e leitura dos comentários de outros usuários, sem participação ativa. A maioria dos usuários de redes sociais encontra-se nesta dimensão (Dolan, Conduit, Fahy e Goodman, 2016; Vale e Fernandes, 2017).

A dimensão de contribuição é um avanço em relação à anterior, uma vez que usuários presentes nesse nível apresentam comportamentos mais ativos, com compartilhamento de conteúdo, comentários e reações às postagens (por exemplo, com *likes*), o que transforma os consumidores em avalistas das marcas. Essa dimensão refere-se somente à participação do consumidor sobre o conteúdo criado previamente pela marca ou por outros usuários (Schivinski, Christodoulides, e Dabrowski, 2016; Vale e Fernandes, 2017).

A terceira dimensão - denominada de criação - é considerada o nível mais alto de engajamento. Corresponde a atividades de produção, publicação e desenvolvimento conjunto

de conteúdo relacionado às marcas, incluindo postagem de opiniões, upload de fotos e uso de hashtags (Dolan, Conduit, Fahy e Goodman, 2016; Vale e Fernandes, 2017).

Essas dimensões fazem parte do *framework* desenvolvido por Muntinga, Moorman e Smit (2011), denominado *Consumers On-line Brand-Related Activities (COBRA Framework)*. Ele demonstra que o usuário realiza suas atividades dentro das redes sociais em função de fatores como tipo de conteúdo, intensidade do relacionamento com as marcas (que pode ser desenvolvido), possibilidades de criação e contribuição e oportunidades de sentir-se parte de uma comunidade on-line (Dolan et al. 2019).

Uma vez que as dimensões do engajamento se tornam presentes, os consumidores podem demonstrar maior fidelidade e envolvimento com as redes, o que inclui o incremento do status da marca perante os consumidores (lembança, preferência, intenção de uso, lealdade); confiança em relação à marca (em função de atributos como utilidade percebida, proximidade e preenchimento das necessidades diretas do consumidor); satisfação com os produtos e com a marca. Esse conjunto de fatores levam à conexão e identificação entre marca e consumidor (Shee, Peltier e Dahl, 2020).

2.3 Medidas de Engajamento do Consumidor em redes sociais

A relevância do engajamento baseado em redes sociais sustenta-se em função da construção de um relacionamento participativo entre consumidores e marcas. Redes sociais permitem que primeiros expressem-se por meio de interações sobre o conteúdo disponibilizado pela marca, essenciais para a construção e sustentação de relacionamentos (Goh, Heng, & Lin, 2013; Labrecque, Swani e Stephen, 2020).

Assim, é fundamental conhecer que tipo de interações podem ser consideradas indicativas de engajamento. Tornar-se um seguidor de uma determinada marca em uma rede social é visto como reflexo de engajamento em níveis mais baixos (Dijkmans, Kerkhof, & Beukeboom, 2015; Sigurdsson, Larsen, Sigfusdottir, Fagerstrøm, Alemu, Folwarczny, 2019).

O engajamento vai passando por incrementos, conforme as marcas passam a estimular, com mais eficiência, o interesse de seu público. Assim, o engajamento pode variar do mero consumo passivo (visualização) do conteúdo da página até a expressão explícita por parte do consumidor de seus interesses e reações sobre as postagens de uma marca (Dolan et al., 2019; Sigurdsson et al., 2019).

Eventos como visualizações, compartilhamentos, curtidas e comentários podem ser utilizados como instrumentos de mensuração do engajamento às marcas nas redes sociais (Lee,

Hosanagar e Nair, 2018 ; Dolan et al., 2019; Calderón-Monge e Ramirez-Hurtado, 2021), sendo o somatório dessas métricas seu indicador de popularidade e, conseqüentemente, um instrumento valioso para os gestores estimarem quão notória é sua marca (Antoniadis, Paltsoglou e Patoulidis, 2019).

Redes sociais como o *Facebook* incorporam recursos que permitem ao consumidor comunicar suas impressões por meio de reações às postagens (*love, angry, sad, haha e wow*). Tais opções são vistas como reações que simbolizam melhor o engajamento do consumidor do que uma simples curtida (Antoniadis, Paltsoglou e Patoulidis, 2019).

CAPÍTULO III: REDES SOCIAIS APLICADAS À BUSINESS E VAREJO

O desenvolvimento tecnológico da Internet, sua rápida evolução e pervasidade, modificaram a forma de as empresas guiarem suas estratégias de comunicação (Perrigot, Kacker, Basset e Cliquet, 2012), permitindo que indivíduos e organizações estabeleçam contato constante por meio de diversos meios digitais de comunicação: mensagens eletrônicas, blogs, wikis e redes sociais (Nascimento e Silveira, 2016 ; Ismagilova, Dwivedi, Slade, e Williams, 2017; Sashi, Brynildsen e Bilgihan, 2019).

Tal panorama envolve relacionamentos entre pessoas e organizações, com consequências diretas nas formas de fazer negócios. A transformação digital refere-se ao processo acelerado, em nível global, de adaptação pelas companhias e comunidades, como resultado da digitalização, introduzindo novos modelos de negócio, como o uso de plataformas on-line, que podem levar as organizações a se transformarem, construindo modelos de negócios orientados por dados (*datadriven business*) (Sivarajah, Irani, Gupta, Mahroof, 2019; Verhoef, Broekhuizen, Bart, Bhattacharya, Dong, Fabian e Haenlein, 2021).

No que diz respeito ao Brasil, dados do IBGE (2019) indicam que 82,7% dos domicílios possuem acesso à rede mundial de computadores, sendo 98% deles feitos por smartphone. Desses acessos, 94% envolvem o envio ou recebimento de mensagens de texto, voz ou imagens por aplicativos. Além disso, existe um número de usuários ativos nas mais diversas redes sociais na casa dos 160 milhões de pessoas (Biancovilli, Makszin e Jurberg, 2021; Statista, 2021).

O uso corporativo de redes sociais pelas empresas brasileiras também é expressivo. De acordo com pesquisa realizada pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br), em 2019, 78% delas possuíam perfil ou conta próprios em alguma rede social. No segmento de franquias, 86% das unidades gerenciadas por franqueados possuíam perfis em redes sociais, o que mostra o fortalecimento do uso de canais digitais também nesse segmento.

Nesse contexto, as redes sociais aqui compreendidas como plataformas on-line, nas quais os usuários conectados podem criar textos, imagens, áudios e vídeos que, distribuídos entre os demais usuários na rede, tornam-se objeto de compartilhamento de opiniões, experiências e percepções sobre determinado assunto tomando assim espaço nas estratégias de negócios das organizações (Ogbuji e Papazafeiropoulou, 2016; Turban et al., 2018 ; Appel et al., 2019).

A criação dessas plataformas permite que os usuários comuniquem-se, criem e

compartilhem conteúdo de forma mais rápida e simplificada do que na época em que esse recurso ainda não existia (Pascucci, Ancillai e Cardinali, 2018), mantendo-os envolvidos na geração de conteúdo e na criação de valor, por meio da manifestação das tendências e demandas dos consumidores. Tal comportamento pode influenciar a tomada de decisão de compra por outros consumidores, contribuindo futuramente para um maior volume de vendas das empresas. Além disso, comentários positivos e recomendações de produtos e serviços atraem novos consumidores, aumentando a reputação da empresa, em virtude da defesa de sua imagem por parte dos clientes da marca (Calderón-Monge e Ramírez-Hurtado, 2021).

A construção de relacionamentos entre as marcas e usuários dos mais variados perfis econômicos, geográficos, sociais e de faixa etária é facilitada pelas redes sociais (Kapoor, Tamilmani, Rana, Patil, Dwivedi e Nerur, 2018), constituídas de atributos comuns, como a criação e o acesso de perfis de usuários; a criação, por parte desses, de conteúdo digital; a obtenção de vínculos relacionais com os utilizadores, bem como sua capacidade de construir diversos laços de relacionamento entre si e com as marcas (Wakefield e Wakefield; 2016).

Dentre as principais implicações nos negócios, a intensa utilização que a população faz das redes sociais transforma-as em um importante instrumento de interação entre clientes e companhias, reduzindo a distância entre eles, o que abre espaço para a criação de estratégias por parte das empresas, no sentido de estabelecer comunicação com seu público (Bailey, Bonifield e Arias, 2018 ; Prodanova e Van Looy, 2019 ; Antoniadis, Paltsoglou e Patoulidis, 2019).

Os consumidores mais conectados às empresas das quais são potenciais clientes ficam informados sobre a linha de produtos disponíveis, o que aumenta seu poder de decisão e de escolha dentre as diversas marcas (Agnihotri, Dingus, Hu e Krush, 2016; Verhoef, Broekhuizen, Bart, Bhattacharya, Dong, Fabian e Haenlein, 2017). Como consequência, uma característica predominante das redes sociais consiste em se tornarem locais onde os usuários buscam obter avaliações e recomendações de produtos e serviços diversos, complementando as informações fornecidas pelas próprias marcas (Kapoor et al., 2017).

Se, em um primeiro momento, as redes sociais foram usadas somente como meio de fornecer informações sobre uma companhia ou marca, hoje se transformaram em um instrumento utilizado pelas empresas, para implementar estratégias, visando aumentar o envolvimento do consumidor com as marcas, melhorar o relacionamento com o cliente e obter informações sobre seu comportamento (Alalwan, Rana, Dwivedi e Algarabat, 2017).

3.1 Redes Sociais, Redes de Franquias e Negócios

Dentre as possibilidades do uso de redes sociais pelos franqueados em suas cadeias de franquias, em especial, no que diz respeito às estratégias de comunicação da marca, os franqueados e os funcionários, existem correlações positivas entre o tamanho da cadeia de franquias e a predisposição do franqueado em estabelecer estratégias de comunicação profissionais com o uso de uma rede social, com reflexos na cobrança de taxas (Kacker e Perrigot, 2016).

Questões relacionadas à utilização de redes sociais para alcançar novos e potenciais clientes, bem a manutenção e prospecção de franqueados são apontadas por Perrigot, Hussein e Windsperger (2015) e Calderón-Monge e Ramírez-Hurtado (2021). Esses últimos indicam o engajamento do consumidor como fator crucial para o crescimento da cadeia de franquias, pois é a partir dele que as partes constroem compromissos em longo prazo.

O estudo de Calderón-Monge e Ramirez-Hurtado (2021) apresenta algumas conclusões quanto ao engajamento dos consumidores em redes sociais nas redes de franquias. De acordo com os autores, a taxa de engajamento é afetada pelas taxas de entrada e pelos royalties cobrados pelo franqueador ao franqueado.

Como exemplo das aplicações adicionais, nos negócios e no varejo, o trabalho de Aghinotri et al. (2016) indica que o uso das redes sociais pode influenciar positivamente as equipes de vendas, com impactos diretos em seu comportamento, com relação à informação direcionada aos clientes. Nesse sentido, a capacidade de resposta da equipe as suas dúvidas passa a ser de maior qualidade, o que impacta positivamente a satisfação do cliente.

Adicionalmente, Ancillai et al. (2019) apontam que as redes sociais podem ser utilizadas como instrumento para melhorar a capacidade de atendimento da equipe de vendas, no que tange a aspectos relacionados à pesquisa sobre os produtos, prospecção de clientes e construção de relacionamentos por meio do compartilhamento de conteúdos, fornecendo respostas a questões formuladas pelos clientes.

Segundo Buratti, Parola e Satta (2018), as redes sociais podem ser usadas nos negócios, com objetivo tanto de descobrir necessidades ainda não atendidas, quanto de obter retorno, em tempo real, do público consumidor. Isso auxilia no desenvolvimento de novos produtos e serviços, torna a marca mais conhecida e, conseqüentemente, aumenta seu valor. Os benefícios também envolvem engajamento, aumento da lealdade e atração de novos consumidores.

A utilização dessas mídias também foi alvo de estudo no campo da logística e da

distribuição. Conforme aponta o trabalho de Denктаş-Şakar e Sürücü (2018), as empresas com filiais espalhadas geograficamente ao redor do globo, têm o desafio de manter os diversos grupos de *stakeholders* locais integrados à cultura da matriz. Dessa forma, postagens direcionadas às culturas locais, incluindo celebração de datas nacionais, podem ser usadas como artifício, para desenvolver engajamento entre os *stakeholders*.

As estratégias de monitoramento das marcas também podem ser construídas pela perspectiva das redes sociais. As organizações podem valer-se delas, para analisar o que dizem seus clientes no ambiente virtual. Além disso, existe a possibilidade de identificar quem são os maiores influenciadores dentro da comunidade de usuários. A interpretação dessas mensagens permite que a empresa determine as estratégias de resposta mais adequadas aos anseios de seu público consumidor (Cawsey e Rowley, 2016).

A presença e constante interação dos executivos de alto escalão (*c-level*) nas redes sociais traz frutos tanto para a organização, quanto para a imagem desses profissionais, que passam a ser vistos como mais presentes, portanto, mais efetivos e dignos de confiança, em comparação a seus pares que estão ausentes desses ambientes virtuais. Para as marcas, isso se traduz em benefícios, em função da confiança depositada pelos clientes (Mudambi, Sinha e Taylor, 2019).

Nos estudos de caso apresentados por Anderson e Wikström (2017), as redes sociais foram utilizadas pelas organizações como instrumento para melhorar seu relacionamento com os clientes e como suporte para as vendas e para o fortalecimento da marca. O trabalho também apresentou exemplos de como usá-las como ferramentas de recrutamento, utilizando sua rede de contatos. As companhias também as utilizam como instrumento para captar novos clientes e apresentar-lhes as formas de uso, montagem e melhor aproveitamento do portfólio de produtos e serviços.

A utilização de redes sociais pelas organizações também pode ser benéfica para a redução da assimetria da informação presente nas relações entre empresa e cliente ou mesmo entre empresa e outros *stakeholders*. A esse respeito, o trabalho de Ma, Bai, Luo e Liao (2015), baseado na indústria de turismo chinesa, indica que as redes sociais proporcionaram acesso facilitado às informações sobre os produtos e serviços oferecidos pelas operadoras daquele país, reduzindo a assimetria de informação, ao difundir, de forma mais acelerada, como os serviços são oferecidos.

Ainda na seara da indústria turística, Manes e Tchetchik (2020) apontam ser esse um

setor no qual a assimetria de informação é questão premente, pois pode apresentar, como consequências indesejáveis, a variação exagerada de preços, bem como a redução dos incentivos para o fornecimento de serviços de qualidade.

No setor turístico, a assimetria acontece em função de as reservas serem realizadas à distância, pois essa circunstância impede o consumidor de assegurar-se de que o serviço contratado corresponde à realidade. As redes sociais reduzem essa assimetria de informação por meio do eWOM (*Electronic Word Of Mouth*), sistema de avaliação realizado pelos próprios clientes (Manes e Tchetchik, 2020).

O amplo alcance proporcionado pelas redes sociais também é alvo de estudo de Ravaonorohanta e Sayumwe (2020). Para os autores, sua adoção aumentaria a eficiência das organizações, considerando que essas plataformas servem como um mecanismo para reduzir a assimetria de informações entre as empresas e os participantes do mercado, pela combinação entre redes sociais e canais tradicionais de comunicação que não oferecem as mesmas possibilidades em termos de cobertura. Em razão dessa alta visibilidade, a presença de empresas nas redes sociais pode ser interpretada como um compromisso de transparência.

CAPÍTULO IV: PANDEMIA COVID-19 E SEUS IMPACTOS NOS NEGÓCIOS

Na história da Humanidade, constata-se a existência periódica de diversos surtos epidêmicos: a peste negra (Glatter e Finkelman, 2020), a gripe espanhola, a varíola, o cólera (Ashton, 2020; Francke e Korevaar, 2020), HIV/AIDS (Ashton, 2020; Eaton e Kalichman, 2020), o ebola (Fernandes, 2020), SARS/MERS (Heshan, Riadh e Sihem, 2021).

No limiar do ano de 2019, o mundo viu-se às voltas com mais um desses surtos epidêmicos, com a descoberta do novo Coronavírus (SARS-CoV-2) na província chinesa de Wuhan (Tian et al., 2020), transmitido de indivíduo para indivíduo, por contato direto, toque em superfícies ou inalação de gotículas de saliva expelidas por tosse ou espirros (Biancovilli, Makszin, e Jurberg, 2020).

Embora não seja a primeira pandemia global, segundo Fernandes (2020), Pelikanova, Cvik e MacGregor (2021), o atual surto de Covid-19 difere das anteriores em razão de algumas características, como a maior integração promovida pela globalização, que afetou indiscriminadamente países desenvolvidos, emergentes e subdesenvolvidos, gerando um efeito cascata nas cadeias de suprimento globais, com repercussão na oferta de bens e serviços (Hesham et al., 2021). Os impactos foram sentidos em todas as empresas, independentemente de sua longevidade, porte ou recursos à disposição (Purnomo, Adiguna, Widodo, Suyatna e Nusantoro, 2021).

Os governos tomaram diversas ações, a fim de conter o avanço do novo coronavírus. Recorreram à restrição à circulação de pessoas, alteração de expedientes em empresas, redução de horários, fechamento de fronteiras terrestres e aéreas, quarentena, rastreamento e isolamento dos infectados, proibição de aglomerações (Anderson, Heesterbeek, Klinkenberg, Hollingsworth, 2020; Nicola, Alsafi, Sohrabi, Kerwan, Al-Jabir, Iosifidis, Agha e Agha, 2020). Esse cenário causou retração econômica ao redor do globo, dados seu impacto no comércio, provocado pelo cancelamento ou adiamento de eventos, quedas das Bolsas de Valores, dentre outras consequências.

4.1 Impactos Econômicos

Diversos setores da economia global foram impactados em maior ou menor grau. Setores primários, como a agricultura e a indústria petrolífera foram penalizados. No primeiro caso, a falta de demanda, nos hotéis e restaurantes fez o preço dos produtos despencar e diminuiu a disponibilidade de pessoal responsável pela entrega e pela fiscalização da qualidade dos itens. Já a indústria petrolífera, instável por definição, sofreu com a redução do consumo

de combustível, fruto das restrições aos deslocamentos, o que gerou retornos negativos, em média, até 50% menores do que no início de 2020 (Fernandes, 2020; Nicola et al., 2020; Heshan, Riyadh e Sihem, 2021).

No setor secundário, houve prejuízos na indústria de manufatura, em função do comprometimento das cadeias de suprimento. A paralisação das linhas de montagem de veículos pela falta de componentes; as dificuldades de adaptar-se às políticas do trabalho remoto; a perda de renda da população, tudo isso levou à necessidade de reduzir a produção e os custos relacionados ao marketing, bem como buscar canais alternativos de distribuição (Dvorak, Komarkova e Stehlik, 2020 ; Pantano e Pizzi, 2020; Gu, Ślusarczyk, Hajizada, Kovalyova, Sakhbieva, 2021; Hesham et al., 2021).

Setores como ensino e educação foram impactados em todas suas etapas, variando desde a diferença nos níveis de aprendizado entre escolares de classes socioeconômicas distintas, passando pela necessidade de adaptação de rotinas didáticas e pelo cancelamento ou adiamento de diversas conferências científicas (Fernandes, 2020; Nicola et al. , 2020).

O setor terciário também enfrentou diversos sobressaltos. Primeiramente, houve escassez de alguns produtos nas dependências dos estabelecimentos, fruto de comportamentos de alta procura por parte de alguns consumidores, o que acarretou alta nos preços. O turismo também foi afetado, com queda na taxa de ocupação de hotéis e no número de passageiros nos diversos modais de transporte (Donthu e Gustaffson, 2020).

Os mercados financeiros não ficaram a salvo das turbulências geradas pelo surto de Covid-19. Houve aumento da incerteza em relação ao retorno dos investimentos, impactos negativos nos índices macroeconômicos, quedas nas bolsas de valores ao redor do mundo (Fernandes, 2020). Houve, ainda, intervenções governamentais na economia, para oferecer garantias de liquidez e mitigar o choque econômico, além da implantação de medidas de proteção aos empreendedores, como acesso a capital e programas de capacitação de trabalhadores (Huynh, Dao e Nguyen,2020; Nicola et al., 2020; Čadil, Beránek e Kovář, 2021 ; Croteau, Grant, Rojas e Abdelhamid, 2021).

Países como China e Estados Unidos, responsáveis por parte considerável da movimentação econômica mundial, sofreram desaceleração durante o período, inclusive, com fechamento de milhões de vagas de emprego (Fernandes, 2020 ; Cadil, Beranek e Kovár, 2021; Croteau, Grant, Rojas e Abdelhamid, 2021). Aliado a isso, aumentaram as atividades profissionais baseadas na informalidade, sobretudo em países emergentes ou em

desenvolvimento (Manyati e Mutsau, 2020).

Embora essa crise tenha tomado proporções globais em um curto período, a economia deverá recuperar-se a passos lentos (Villaseca, Navio-Marco e Gimeno, 2021, Castro e Zermeño, 2021). Surge, então, a necessidade de estimular a capacidade de empreendedorismo dos indivíduos, em especial, daqueles à frente de pequenas e médias empresas, que dependem de suas movimentações cotidianas e não possuem liquidez suficiente para atender, de forma satisfatória, seus compromissos, como honrar a folha de pagamento e ter acesso a capital de giro, para manter suas atividades (Castro e Zermeño, 2021).

Como mecanismos para aumentar a resiliência dos negócios, foram introduzidos programas para o desenvolvimento de características desejáveis nos empreendedores, como aprendizado constante, flexibilidade na condução dos negócios, busca de inovações e uso de tecnologias como parte do planejamento estratégico (Castro e Zermeño, 2021).

A adoção das tecnologias móveis, especialmente no contexto da pandemia de COVID-19, resultou em uma mudança na natureza do trabalho em termos de oferta e demanda de competências (Ra, Shrestha, Khatiwada, Yoon, e Kwon, 2019; Manyati e Mutsau, 2020). Segundo mostram estudos, trabalho e aprendizagem estão cada vez mais integrados, levando os funcionários a serem capazes e estarem dispostos a aprender de forma mais eficaz (Ra et al., 2019, Manyati e Mutsau, 2020).

A crise provocada pela pandemia trouxe, como consequência, escassez de recursos à disposição (Ratten, 2021). Ações para a mitigação dessa crise envolvem a priorização e o uso compartilhado de recursos que contribuam para a longevidade do negócio, sem perder de vista as tendências emergentes do público consumidor (Mishra, 2021).

As plataformas on-line também estão proporcionando acesso crescente a plataformas, para inovação e criação de valor, a custos reduzidos. Além disso, as empresas passaram a utilizar tecnologias digitais avançadas, como as ferramentas de avaliação on-line, com o objetivo de capturar traços de personalidade, tais como aptidões e curiosidade. A capacidade de aprendizagem tornou-se fator crucial, pois o mundo do trabalho passa por grande transformação (Ra et al., 2019, Manyati e Mutsau, 2020).

4.2 Aceleração da Transformação Digital

A pandemia de Covid-19 e o desenvolvimento tecnológico mudaram, de forma

irreversível, a compreensão dos negócios. Enquanto os modelos de compra e venda tradicionais, com a presença física do cliente, entram em declínio, o comércio eletrônico, realizado por meio dos dispositivos móveis, vem alcançando resultados mais elevados (Rodriguez-Ardura e Meseguer-Artola, 2020; Akram, Fülöp, Tiron-Tudor, Topor e Căpușneanu, 2021).

O cenário de incertezas provocado pela pandemia levou parte das empresas a repensar seus modelos, em busca de maior flexibilidade em suas operações (Anderson, Bieck e Marshall, 2020; Fletcher e Griffiths, 2020; Gabrielczyk, 2020) e resiliência de seus negócios (Purnomo, Adiguna, Widodo, Suyatna e Nusantoro, 2021, Salam, Imtiaz e Burhan, 2021), ocasionando a migração de parte das operações físicas para os ambientes digitais (Mishra, 2021).

Épocas de crise como a gerada pela Covid-19 afetam o mercado como um todo, porém, seus efeitos são mais sentidos por empresas de pequeno e médio porte (Salam, Imtiaz e Burhan, 2021), dada sua escassez de recursos, quando comparados às que possuem maior acesso aos recursos financeiros, tecnológicos e de pessoal, o que facilita o estabelecimento de um comitê para gerenciamento de crise (Durst, Acuache e Bruns, 2021).

Nesse cenário, iniciativas que envolvam a transformação digital dos negócios passam a fazer parte das estratégias competitivas das empresas, com a constatação da necessidade de sua implementação de forma mais célere (Anderson, Bieck e Marshall, 2020; Kudyba, 2020). Eventos concomitantes - aumento do número de pedidos on-line, disrupções na cadeia de suprimentos, suspensão de atividades em lojas físicas, mudanças no comportamento do cliente -, também contribuem para afetar o ambiente de negócios (Akram et al., 2021).

A transformação digital pode ser compreendida como a incorporação de tecnologias digitais aos processos fundamentais de uma organização (Fletcher e Griffiths, 2020), realizando mudanças na cultura organizacional e nos relacionamentos entre empresas, possibilitando a entrega de resultados sustentáveis em longo prazo, bem como a criação de valor para indivíduos organizações, com ganhos em eficiência e produtividade (Mergel, Edelman e Haug, 2019; Gabrielczyk, 2020).

A realidade demonstrou que parte das empresas não possuía as competências e recursos necessários para enfrentar os desafios trazidos pela pandemia (Durst, Acuache e Bruns, 2021). A ausência de maturidade digital de boa parte das organizações acarretou perda de produtividade e competitividade, tornando-as mais frágeis durante esse período, com a necessidade de replanejamento, para se tornarem mais flexíveis e resilientes (Fletcher e Griffiths, 2020).

Dentre os recursos e competências que as organizações necessitam gerenciar, para implementar uma estratégia de transformação digital bem-sucedida estão o capital (intelectual, social e de relacionamento); a implementação de ferramentas que permitam comunicação remota entre funcionários; as tecnologias de *cloud computing*; as REDES SOCIAIS (como estratégia de monitoramento e comunicação com o mercado), a automação de tarefas (Kudyba, 2020; Winarsih e Fuad, 2020.)

A transformação digital avançou até seu atual status em um curto período, abarcando os diversos setores produtivos. As vendas on-line devem crescer ainda mais rápido do que nos últimos anos (Molina-Castillo, Lopez-Nicolas, Reuver, 2020). O setor de varejo está em estado de transição há anos, de modo que conciliar as expectativas de consumo dos clientes com o formato de vendas on-line tem sido uma questão desafiadora para os varejistas tradicionais (Klepek e Bauerová, 2020). No entanto, o contexto da pandemia teve o mérito de acelerar os processos de transformação digital em muitas indústrias (Akram et al., 2021; Pelikanova, Cvik e MacGregor, 2021). Choques externos como esse têm o poder de levar as companhias a realizar algo novo, como foi o caso da adoção de novas tecnologias e soluções digitais (Durst, Acuache e Bruns, 2021).

A tendência da digitalização permitiu aos consumidores ter acesso praticamente ininterrupto aos serviços, bens e informações disponíveis. Como resultado, as empresas não podem mais oferecer passivamente seus produtos e serviços, havendo a necessidade de comunicação e monitoramento constante do cliente, a fim de identificar mudanças em seus hábitos de compra (Dvorak, Komarkova e Stehlik, 2020).

Essa circunstância conscientizou parte da indústria da necessidade de adotar estratégias de digitalização. Os varejistas voltaram-se, com maior intensidade, para a digitalização dos processos de compra e de venda e passaram a considerar o desenvolvimento e o fortalecimento dos canais de comércio eletrônico (Dvorak, Komarkova e Stehlik, 2020), uma vez que diversos estabelecimentos dependiam fortemente da abertura de seus espaços e da presença física dos clientes, ou seja, ainda não se exploravam os meios alternativos de contato com a clientela, como manter a presença do negócio dentro das diversas REDES SOCIAIS (Salam, Imtiaz e Burhan, 2021).

4.3 Mudanças no Comportamento do Consumidor

As medidas restritivas para o combate ao novo Coronavírus significaram importantes mudanças no comportamento do consumidor, uma vez que as fronteiras entre as diversas atividades humanas começaram a ficar restritas ao espaço das residências, alterando profundamente o estilo de vida e o poder de compra dos indivíduos, bem como as estratégias de marketing das organizações (Heshan et al., 2021; Gu et al., 2021).

Em tempos de incerteza como o período da pandemia, existe a tendência de os consumidores reprimirem o consumo de bens e serviços duráveis, como imóveis e veículos. O lazer em casas de espetáculos, restaurantes e eventos esportivos também fica reprimido, ocorrendo, assim, um deslocamento das demandas de consumo para o futuro (Sheth, 2020; Gu et al., 2021).

Os indivíduos começaram a trabalhar, divertir-se, estudar e consumir em suas casas, mudança que reduziu significativamente as atividades de produção e de consumo em sua forma presencial. Portanto, o comportamento de consumo ficou pautado pela redução dos riscos à saúde pessoal (Sheth, 2020; Heshan et al., 2021; Salam, Imtiaz e Burhan, 2021).

Tais restrições de deslocamento levaram os consumidores a adotar comportamentos diferenciados em momentos distintos da pandemia. Primeiramente, houve relatos de pânico entre os que temiam um cenário de escassez de produtos e acorreram aos estabelecimentos comerciais, para realizar compras em quantidades maiores do que as habituais (Dvorak, Komarkova e Stehlik, 2020; Sheth, 2020; Hall, Prayag, Fieger e Dason, 2020; Hobbs, 2020). Com o passar dos meses, passaram a racionalizar os riscos a que estavam submetidos, com redução de visitas a lojas e restrição das compras aos itens essenciais, redirecionando boa parte de seu consumo para o formato on-line (Heshan et al., 2021).

O desenvolvimento e o aprimoramento das tecnologias digitais aumentaram o nível de competição dentro da indústria. Comércio eletrônico; compras feitas via apps, com posterior entrega nas residências em prazos cada vez menores; cartões de crédito on-line; pagamento com *smartphones*; incremento da utilização de redes como *Facebook* passaram a nortear o comportamento de boa parte da base de consumidores durante o período da pandemia (Dvorak, Komarkova e Stehlik, 2020; Sheth, 2020; Salam, Imtiaz e Burhan, 2021).

Simultaneamente, muitos passaram a experimentar novas formas de expressão pessoal, como preparo de receitas, aprendizado musical, decorações de interiores, entre outros. A exploração e descoberta de novas habilidades pessoais encorajou parte deles a criar conteúdo

para plataformas como *YouTube* e *Facebook*. Alguns desses vídeos viralizaram, transformando os consumidores em produtores, com perspectivas de retorno econômico sobre o conteúdo produzido (Sheth, 2020).

Assim, as redes sociais tornaram-se elemento central da transformação digital vivenciada atualmente, cuja implementação foi acelerada em virtude das restrições impostas pela pandemia em diversos setores da economia, incluindo as redes de franquias. Após o exposto, serão apresentadas as hipóteses do presente trabalho.

CAPÍTULO V: DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

Neste capítulo, serão apresentadas as hipóteses relacionadas ao *framework* de pesquisa para o presente trabalho.

5.1 Idade da Rede

De acordo com a Teoria da Escassez de Recursos, empresas iniciantes lançam mão do sistema de franquias para crescer (Oxenfeldt e Kelly, 1969), adquirindo, com o passar do tempo, maior conhecimento de seu mercado de atuação; instituindo ações para implementação de padrões operacionais que podem levar a maior acumulação de recursos (Melo et al., 2015); impactando a expansão geográfica e a performance da rede (Kang, 2018; Lanchimba, Windsperger e Fadairo; 2018).

Em geral, as franquias mais antigas possuem modelos de negócios mais adaptados para sobreviver aos desafios e complexidades do mercado (Kang, 2018). Dessa forma, a obtenção e acúmulo de recursos, no decorrer do tempo, permitem a adoção de estratégias de inovação (Kacker e Perrigot, 2016).

Dentre tais estratégias, estão as redes sociais, que podem ser usadas como instrumento para a oferta personalizada de produtos e serviços que atendam a diferentes demandas (Xhema, 2019), aumentando a intenção de compra dos clientes (Dwivedi et al., 2021) e acarretando possibilidades de incremento nas vendas e lucros (Pezzuti, Leonhardt e Warren, 2021).

Após o apresentado, é possível deduzir que:

H1: Existe uma associação positiva entre o engajamento dos consumidores das redes de franquias nas redes sociais e o tempo de franqueamento.

5.2 Quantidade de Unidades da Rede

Franqueadores podem, de forma simultânea, administrar diretamente algumas unidades de sua rede e negociar os direitos de utilização da marca para franqueados (Sadeh e Kacker, 2018). Em geral, quando uma rede de franquias é iniciada, possui poucos recursos a sua disposição e, por essa razão, lança mão do modelo de franquear suas unidades, para obter rápido crescimento, promover sua marca, obter economia de escala e antecipar-se à entrada de novos concorrentes (Varotto e Aureliano-Silva, 2017).

Para que uma rede de franquias obtenha sucesso em sua estratégia de crescimento, é necessário que possua conexão com seu público consumidor, tornando-se atrativa para potenciais franqueados (Perrigot, Hussein e Windsperger, 2015; Calderón-Monge e Ramiréz-

Hurtado, 2021). Para as marcas, as REDES SOCIAIS oferecem recursos para a atração, interação, retenção e engajamento dos consumidores (Vinerean e Opreana, 2021).

Diante disso, potenciais franqueados podem nortear-se pelo volume de postagens nas redes sociais como critério de escolha para abrir uma franquia, partindo do pressuposto de que maior engajamento significa mais consumidores em contato com a marca, logo, redes com altos níveis de engajamento têm mais unidades abertas. Ademais, marcas dispersas geograficamente tendem a apresentar consumidores que interagem nas redes sociais, tornando-se mais conhecida em seu mercado de atuação (Calderón-Monge e Ramirez-Hurtado, 2021).

Assim, é possível deduzir que:

H2: Existe uma associação positiva entre o engajamento dos consumidores das redes de franquias nas redes sociais e o tamanho da rede.

5.3 Reputação da Marca

O reconhecimento da marca é um conceito fundamental dentro do sistema de franquias, uma vez que uma marca consolidada pode ser utilizada como instrumento para prospecção de franqueados, pois quanto mais elevada é a percepção positiva, mais simplificada torna-se a tarefa de prospecção (Beere, 2017), sendo também um incentivo para melhor performance dos franqueados (Gillis, Combs e Yin, 2018). Esses, por sua vez, avaliam a reputação da marca no momento de selecionar as possíveis opções de franquia para investimento (Melo, Carneiro-da-Cunha e Borini, 2018).

Uma marca com reputação consolidada auxilia a captação de recursos por parte do franqueador, uma vez que ele pode cobrar taxas de entrada mais elevadas e porcentagens maiores de royalties (Lanchimba, Windsperger e Fadairo, 2018). Dessa forma, a reputação da marca possui um papel fundamental nas estratégias do franqueador (Kacker e Perrigot, 2018), o que confirma a necessidade de possuir uma marca reconhecida, que atenda às demandas e necessidades dos clientes (Naatu e Alon, 2021), sendo seu desenvolvimento um dos objetivos do franqueador, que, dessa forma, pode atrair mais franqueados e mais clientes para a propagação de sua rede (Melo, Carneiro-da-Cunha e Borini, 2018).

Nesse sentido, a utilização de redes sociais auxilia a construção e o reconhecimento de uma marca, pois o público consumidor pode contribuir com recomendações, propaganda boca-a-boca e reviews (Ogbuji e Papazafeiropoulou, 2016; Pansari e Kumar, 2017; Dwivedi et al. 2021), o que equivale a dizer que os consumidores transformam-se em defensores da marca dentro das redes sociais (Calderón-Monge e Ramírez-Hurtado, 2021).

No presente trabalho, a reputação da marca é definida pelos seguintes índices (Quadro 5) do Guia de Franquias: (i) Selo de Excelência outorgado pela Associação Brasileira de *Franchising*; (ii) média final: posição da rede no *ranking*; (iii) cotação (avaliação da rede), obtida por meio da combinação de três índices: desempenho da rede (aumento das vendas, taxa de retorno e número de lojas), (iv) qualidade da rede (inovação, força da marca, suporte ao franqueado, solidez e transparência) e (v) desempenho da rede, evidenciado por meio de aumento das vendas, taxa de retorno e número de lojas da rede em funcionamento. Esses parâmetros já foram utilizados em outros estudos tais como Melo, Borini, Oliveira Júnior e Parente, 2015; Ortega, Melo, Boaventura e Mascena, 2016; Isaac, Melo e Borini, 2018,

Quadro 5 – Critérios de Seleção da Amostra de Redes de Franquias em atuação no Brasil

Indicador	Composição do Indicador	Definição	Valores atribuídos
Cotação	Obtido por meio da avaliação da Serasa Experian	5 estrelas - Excelente 4 estrelas – Muito Bom 3 estrelas - Bom	5 estrelas – 5 pontos 4 estrelas – 4 pontos 3 estrelas – 3 pontos
Selo de Excelência da ABF	Obtenção do selo de Excelência da ABF	Possui/Não Possui	Possui – 1 ponto Não Possui – 0 ponto
Média Final	Média Ponderada do Desempenho da Rede (30% da nota), qualidade da rede (30% da nota) e satisfação do franqueado (40% da nota)	Desempenho da Rede: aumento das vendas, taxa de retorno e número de lojas em funcionamento no ano da avaliação Qualidade da Rede: suporte ao franqueado, força da marca, solidez e transparência Satisfação do franqueado: suporte oferecido, treinamentos, consultoria e manual de operações	O Guia de Franquias atribui valores em uma escala que varia de 0 a 10.

Fonte: Adaptado do Guia de Franquias (2020); Melo, Borini, Oliveira Júnior e Parente, 2015

Perante o exposto, é possível deduzir que:

H3: existe uma associação positiva entre o engajamento dos consumidores das redes de franquias nas redes sociais e a reputação da marca.

5.4 Nível de Satisfação do Franqueado

A satisfação do franqueado é um construto fundamental a ser considerado em um sistema de redes de franquias, com níveis elevados de satisfação sendo indicadores da intenção do franqueado em permanecer conectado à rede (Lee, Kim e Hight, 2015). Aumentar a satisfação do franqueado traz benefícios diretos, tais como compromisso, lealdade (Hoy, Perrigot e Terry, 2017), competitividade da rede e aumento da performance operacional e financeira (Abou Kamar e Alsetoohy, 2021).

As variáveis adotadas para representação do nível de satisfação do franqueado são as seguintes: (i) suporte; (ii) treinamentos; (iii) consultoria; (iv) manual de operações (Melo et al., 2015; Melo et al., 2021; Guia de Franquias, 2021). Todas dizem respeito à oferta do franqueador para o franqueado.

Por sua vez, considerar o engajamento do consumidor como elemento com potencial para aumentar o nível de satisfação do franqueado reside na possibilidade desse ser utilizado como elemento para a demonstração de atributos como satisfação, confiança e lealdade do consumidor (Pansari e Kumar, 2016; Santini et al., 2020), com reflexos no valor percebido da marca lucratividade da empresa (Kumar et al., 2017; Abou Kamar e Alsetoohy, 2021).

H4: Existe uma associação positiva entre o engajamento dos consumidores das redes de franquias nas redes sociais e o nível de satisfação dos franqueados.

5.5 Cobrança de Taxas

Empresas constantemente encontram-se em um cenário no qual os recursos à disposição são escassos e passam a depender de outras fontes, para sustentar sua expansão, sendo o sistema de franquias um dos principais meios para superar tais limitações (Oxenfeldt e Kelly, 1969; Hoy, Perrigot e Terry, 2017).

Uma das formas de obter recursos são as cobranças de taxas pagas pelo franqueado, que lhe dão o direito, mediante a celebração de um contrato, de utilizar a marca e obter acesso ao know-how do franqueador por meio de treinamentos, instalação da unidade, suporte ao produto e iniciativas de marketing (Kang, 2018; Gillis, Combs e Yin, 2018). As taxas tendem a ser mais elevadas, em função do maior reconhecimento da marca perante o mercado (Kang, 2018) e sua cobrança está ligada à obtenção de recursos permanentes para a rede (Sadeh e Kacker, 2018).

Os recursos obtidos da cobrança de taxas também podem ser direcionados para o monitoramento da marca, com o uso de redes sociais que permitem captar as interações dos

clientes nas plataformas digitais (Cawsey e Rowley, 2016), reveladoras de suas percepções, experiências, opiniões e recomendações sobre um produto ou serviço oferecido pela marca (Ogbuji e Papazafeiropoulou, 2016; Appel et al., 2019).

Redes de franquias que incluem, em suas estratégias, a conexão com seus clientes por meio de redes sociais estão atribuindo valor a sua marca, que se reflete nas taxas de entrada cobradas. Tal fato ocorre em função de demonstrarem que existem consumidores engajados, apresentando propensão ao consumo. Logo, esse engajamento pode significar aumento das vendas para os franqueados e de receitas para o franqueador, que pode, então, decidir se mantém ou aumenta as taxas cobradas (Calderón-Monge e Ramirez-Hurtado, 2021).

Após o exposto é possível deduzir que:

H5: Existe uma associação positiva entre o engajamento dos consumidores das redes de franquias nas redes sociais e as taxas de franquias.

CAPÍTULO VI: METODOLOGIA

No presente capítulo, será apresentada a metodologia de pesquisa utilizada, os instrumentos e o processo de coleta de dados; a descrição das variáveis e a construção do modelo de pesquisa.

6.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa utilizada, neste trabalho, corresponde a uma abordagem Quantitativa, ou seja, enfatiza a quantificação na coleta e na análise dos dados, mantendo o foco em aspectos da realidade que podem ser mensurados e padronizados. Em geral faz uso de lógica dedutiva e busca regularidades por meio da abstração do mundo social em componentes empíricos, denominados *variáveis*, que podem ser representadas numericamente como frequências, variações ou taxas, cujas associações, entre si, podem ser exploradas por meio de técnicas estatísticas (Bryman, 2012; Rahman, 2016; Queirós, Faria e Almeida, 2018).

Em relação aos objetivos, o presente estudo pode ser compreendido como uma pesquisa descritiva, direcionada à compreensão de um fenômeno, bem como sua distribuição dentro da amostra selecionada, fornecendo elementos para a elaboração ou refinamento de uma teoria, pois busca obter informações sobre o estado atual de um fenômeno. Para tal, exige que as questões de pesquisa sejam construídas dentro de uma reflexão lógica para a seleção da amostra (Miguel e Ho, 2012; Rahi, 2017)

6.2 Coleta de Dados

Os dados coletados para este estudo são de dois tipos: os dados das redes de franquias em atuação no Brasil e os dados referentes ao engajamento do consumidor nas redes sociais. A seguir, será realizada uma explicação sobre sua forma de obtenção.

6.2.1 Redes de Franquias em atuação no Brasil

O presente trabalho contemplará, como amostra de estudo, as redes de franquias em atuação no Brasil. A identificação dessas redes foi realizada a partir de dados secundários, obtidos por meio das publicações de organizações envolvidas com o mercado de redes de franquias em atuação no território brasileiro, sendo apresentada na Tabela 1, que contempla as 100 maiores redes em atuação no Brasil, em número de unidades.

Tabela 1 - Redes De Franquias em Atuação no Brasil que compõem a amostra

Posição	Marca	Nº Unidades 2020	Segmento
1	O Boticário	3620	Cosméticos, Perfumaria e Farmácia
2	McDonald's	2567	Alimentação
3	Cacau Show	2371	Cafeteria e Confeitaria
4	Subway	1863	Alimentação
5	Am/Pm	1804	Alimentação
6	Kumon Brasil	1703	Treinamento e Cursos
7	CVC Viagens	1665	Cultura e Lazer
8	Óticas Carol	1536	Saúde e Bem-Estar
9	Seguralta Corretora de Seguros	1425	Serviços Gerais
10	Burger King Brasil	1394	Ensino de Idiomas
11	Wizard	1325	Ensino de Idiomas
12	Óticas Diniz	1107	Saúde e Bem-Estar
13	Bob's Brasil	1017	Alimentação
14	OdontoCompany	997	Saúde e Bem-Estar
15	Correios	994	Serviços Gerais
16	help - Loja de Crédito	855	Serviços Gerais
17	Chilli Beans	847	Vestuário, Calçados e Acessórios
18	DIA Supermercado	778	Serviços Gerais
19	Fisk - Centro de Ensino	767	Ensino de Idiomas
20	Hering	664	Vestuário, Calçados e Acessórios
21	CNA Idiomas	629	Ensino de Idiomas
22	Espaçolaser	587	Saúde e Bem-Estar
23	Chiquinho Sorvetes Oficial	566	Cafeteria e Confeitaria
24	Clube Turismo	546	Veículos
25	Localiza Hertz	528	Veículos
26	Nutrimais	524	Serviços Gerais
27	5âsec Brasil	468	Serviços de Limpeza e de Conservação
28	Havaianas	467	Vestuário, Calçados e Acessórios
29	Piticas	453	Vestuário, Calçados e Acessórios
30	RE/MAX	444	Serviços Gerais
31	ALL - Accor Live Limitless	440	Cultura e Lazer
32	Arezzo	436	Vestuário, Calçados e Acessórios
33	KNN Idiomas	427	Ensino de Idiomas
34	Caricanecas	426	Casa, Decoração e Presentes
35	Prepara Cursos	409	Treinamento e Cursos
36	Kopenhagen	406	Cafeteria e Confeitaria
37	Jan-Pro do Brasil	402	Serviços de Limpeza e de Conservação
38	Microlins	401	Treinamento e Cursos
39	Hinode Cosméticos	400	Cosméticos, Perfumaria e Farmácia
40	Carmen Steffens	400	Vestuário, Calçados e Acessórios
41	Rede de Óticas Mercadão dos Óculos	396	Saúde e Bem-Estar
42	Acquazero	388	Veículos
43	Chocolates Brasil Cacau	385	Cafeteria e Confeitaria

44	Casa de Bolos Franquia	385	Cafeteria e Confeitaria
45	Giraffas	382	Alimentação
46	Mundo Verde	377	Saúde e Bem-Estar
47	San Martin Corretora de Seguros	374	Serviços Gerais
48	Suporte Smart Brasil	367	Serviços Gerais
49	Ceopag Brasil	351	Serviços Gerais
50	Instituto Mix Brasil	348	Treinamento e Cursos
51	Spoletto	343	Alimentação
52	Melissa	332	Vestuário, Calçados e Acessórios
53	Ceofood	327	Serviços Gerais
54	Supera - Ginástica para o Cérebro	321	Treinamento e Cursos
55	Casa do Construtor	318	Serviços Gerais
56	Sodiê Doces	315	Cafeteria e Confeitaria
57	Magrass	315	Saúde e Bem-Estar
58	Rei do Mate	303	Cafeteria e Confeitaria
59	Habib's	300	Fast-Food
60	Instituto Embelleze	300	Treinamento e Cursos
61	Domino's Pizza	296	Restaurante e Pizzaria
62	iGUi	293	Serviços Gerais
63	Morana Acessórios	277	Vestuário, Calçados e Acessórios
64	Lava e Leva Lavanderias	276	Serviços de Limpeza e de Conservação
65	Sorridents Clínicas Odontológicas	269	Saúde e Bem-Estar
66	Yáziqi Oficial	268	Ensino de Idiomas
67	Imaginarium	244	Casa, Decoração e Presentes
68	Grão Espresso	243	Cafeteria e Confeitaria
69	World Tennis	235	Vestuário, Calçados e Acessórios
70	Fábrica de Bolo	232	Cafeteria e Confeitaria
71	Emporio do Aço	229	Vestuário, Calçados e Acessórios
72	Casa do Pão de Queijo	227	Cafeteria e Confeitaria
73	Usaflex	226	Vestuário, Calçados e Acessórios
74	Mahogany Cosméticos	221	Cosméticos, Perfumaria e Farmácia
75	Multicoisas	216	Casa, Decoração e Presentes
76	UPTIME Comunicação em Inglês	214	Ensino de Idiomas
77	LongPing High-Tech	203	Serviços Gerais
78	OrthoDontic	200	Saúde e Bem-Estar
79	Restaura Jeans	200	Serviços de Limpeza e de Conservação
80	DryClean USA International	199	Serviços de Limpeza e de Conservação
81	[quem disse, berenice?]	196	Cosméticos, Perfumaria e Farmácia
82	Mr. Cat	192	Vestuário, Calçados e Acessórios
83	Delivery Much Brasil	190	Serviços Gerais
84	Anacapri	188	Vestuário, Calçados e Acessórios
85	Oral Sin Implantes	186	Saúde e Bem-Estar
86	Divino Fogão	184	Alimentação
87	Loja First Class Oficial	182	Casa, Decoração e Presentes
88	Sóbrancelhas	180	Saúde e Bem-Estar
89	HOPE Lingerie	179	Vestuário, Calçados e Acessórios

90	Chopp Brahma Express Brasil	177	Alimentação
91	Sociedade Brasileira de Coaching	175	Serviços Gerais
92	Touti Cosmetics	174	Cosméticos, Perfumaria e Farmácia
93	Puket	173	Vestuário, Calçados e Acessórios
94	Santa Lolla	173	Vestuário, Calçados e Acessórios
95	Patroni Pizza (Oficial)	172	Alimentação
96	Griletto	169	Saúde e Bem-Estar
97	Emagrecentro	168	Treinamento e Cursos
98	Damásio Educacional	168	Serviços Gerais
99	Brasil Nutri Shop	164	Cosméticos, Perfumaria e Farmácia
100	Odontoclinic	164	Saúde e Bem-Estar

Fonte: Adaptado de ABF (2021b); Guia de Franquias (2021).

Assim, os critérios para seleção da amostra são formados por indicadores que estão disponíveis no Guia de Franquias - Edição 2020/2021 (Ed. Globo), editado e publicado pela revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios. Esse guia é resultado da listagem de empresas do setor de franquias brasileiro, fornecida pela ABF, bem como da coleta de dados das redes realizada pelo Serasa Experian, posteriormente, transformados em indicadores e depois publicados no Guia de Franquias.

6.2.2 Dados referentes ao engajamento do consumidor em Redes Sociais

Os dados que buscam fornecer subsídios à mensuração do engajamento do consumidor nas REDES SOCIAIS também foram obtidos de forma secundária, no período relacionado à pandemia de Covid-19 (início em Março 2020). Para esse, intuito foi utilizado o software Facepager (Jünger e Keyling, 2019), que permite a recuperação automatizada de dados publicados em redes sociais, como o Facebook, sendo esse um *software* de código aberto, livremente acessível, com utilizações em pesquisas, utilizando redes sociais (Pancer e Poole, 2016; McShane, Pancer e Poole, 2019). A extração é realizada por meio da *Application Programming Interface (API)*, disponibilizada pela plataforma Facebook, que permite extrair as postagens de cada marca, bem como indicadores de engajamento, como comentários reações e compartilhamentos de usuários (Chan, 2018).

6.3 Construção do Modelo de Pesquisa e suas variáveis

Neste subcapítulo, são introduzidas as variáveis que fazem parte da presente pesquisa. Sua descrição é realizada em função da análise proposta no *framework* de pesquisa, ou seja, quais dessas variáveis (fundamentais para o sistema de franquias) estão relacionadas ao engajamento dos consumidores nas redes sociais.

6.3.1 Variável Dependente

O trabalho visa distinguir e examinar a representatividade das interações dos consumidores das redes de franquias em atuação no Brasil nas redes sociais. Para isso, é utilizada, como variável dependente, o Engajamento do Consumidor nas Redes sociais.

O engajamento utilizado neste trabalho é composto pelas seguintes variáveis: número de postagens (quantidade de publicações realizadas por uma *fanpage*); número de *likes* ou curtidas (expressão positiva da comunidade de usuários em relação a uma postagem de marca); número de comentários realizados pelos usuários e de compartilhamentos (*shares*) realizados pelos seguidores de uma *fanpage*. A fórmula adotada para mensuração do engajamento do consumidor (Oviedo-García, Muñoz-Expósito, Castellanos-Verdugo e María Sancho-Mejías, 2014; Herrera-Torres, Pérez-Tur, García-Fernández e Fernández-Gavira, 2017; Calderón-Monge e Ramirez-Hurtado, 2021) é a seguinte:

$$\text{Engajamento do consumidor no Facebook} = \frac{\text{likes} + \text{compartilhamentos} + \text{comentários}}{\text{número de postagens}}$$

6.3.2 Variáveis Independentes

As cinco variáveis independentes do presente trabalho serão descritas em função de seus componentes, servindo de base para o desenvolvimento das hipóteses de pesquisa. Todas as variáveis e seus valores foram obtidas do Guia de Franquias - Edição 2020/2021 (Ed. Globo). Tais parâmetros já foram usados em estudos anteriores (Melo, Borini, Oliveira Júnior e Parente, 2015; Ortega, Melo, Boaventura e Mascena, 2016; Isaac, Melo e Borini, 2018)

- Idade da rede de franquia (relacionada a H1): esta hipótese está relacionada a duas variáveis: (i) tempo (em anos) de fundação da marca; (ii) tempo (em anos) ano de início da franquia. (Oxenfeldt e Kelly, 1969; Kang, 2018; Lanchimba et al., 2018).
- Tamanho da rede de franquia (relacionada a H2): esta hipótese está relacionada a três variáveis: (i) número total de unidades; (ii) número de unidades próprias; (iii) número de unidades franqueadas (Melo, Borini, Oliveira Júnior e Parente, 2015; Kacker e Perrigot, 2016; Kang, Asare, Brashear-Alejandro e Li, 2018; Faria Olivo, Souza Nascimento, Sales e Silva, 2020).
- Reputação da marca de franquia (relacionada a H3): para a criação dessa hipótese, são levadas, em consideração, cinco variáveis: (i) selo de excelência fornecido pela ABF (Associação Brasileira de *Franchising*); (ii) média final ranking do Guia de Franquias,

revelando a posição geral da rede no ano de 2020; (iii) cotação que posiciona a rede de franquias em função de sua classificação na média final da avaliação da Serasa Experian, podendo variar entre três e cinco estrelas; (iv) desempenho da rede, medido em aumento das vendas, taxa de retorno e número de lojas; (v) qualidade da rede, mensurada por meio de quesitos como suporte ao franqueado, força da marca, inovação, solidez e transparência.

As notas de classificação são atribuídas por meio da seguinte metodologia: as franqueadoras enviam dados, como fechamento de lojas e faturamento, para a Serasa Experian. Paralelamente, os franqueados avaliam a rede em quesitos como suporte e consultorias recebidas; treinamentos e manuais de operações (Guia de Franquias, 2020).

- Nível de Satisfação do Franqueado (relacionada a H4): para a formulação dessa hipótese, foram agrupadas as seguintes variáveis: (i) suporte oferecido pelo franqueador para o franqueado; (ii) treinamentos fornecidos e (iii) manuais de operação; (iv) consultoria (Adeiza, Malek, Ismail e Harif, 2017; Ghantous e Das, 2018; Melo, Carneiro-da-Cunha e Telles, 2021).
- Cobrança de Taxas (relacionada a H5): na formulação dessa hipótese, foram consideradas sete variáveis: (i) capital inicial; (ii) capital de giro mínimo; (iii) capital de giro máximo; (iv) capital de giro fixo; (v) taxa de franquia; (vi) taxas de *royalties* e (vii) taxa de publicidade. (Blair e LaFontaine, 2005; Melo, Borini, Oliveira Júnior e Parente, 2015; Hoy, Perrigot e Terry, 2017; Lanchimba, Windsperger e Fadairo, 2017; Kang, 2018).

O *framework* de pesquisa é apresentado na Figura 1.

6.3.4 Framework de Pesquisa

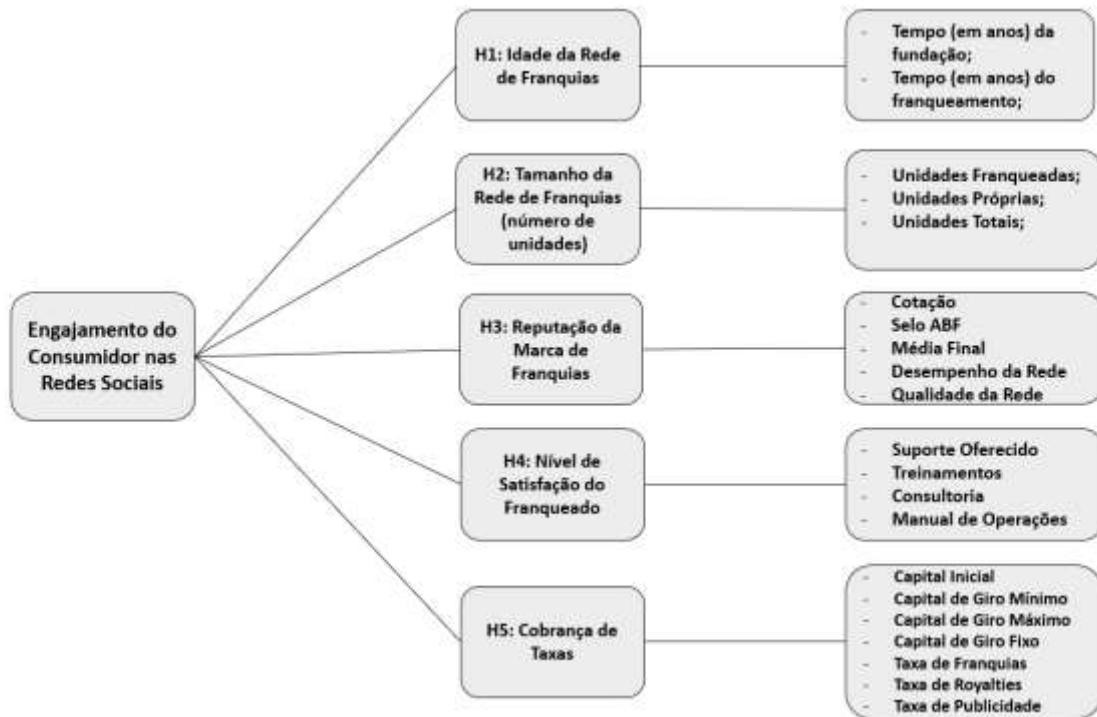


Figura 1 - Framework de Pesquisa - Fonte: O Autor

CAPÍTULO VII: ANÁLISE DE RESULTADOS

7.1 Análise de Dados

Partindo das planilhas extraídas do Guia de Franquias, que contém as bases de dados referentes às redes e ao engajamento do consumidor extraídas do *Facebook*, com a utilização do software *Facepager*), foram realizadas análises estatísticas (descritivas e inferenciais), com o objetivo de identificar quais construtos podem ser preditores do engajamento do consumidor nas redes sociais, relacionado às franquias. A análise dos dados pode ser resumida nas seguintes etapas:

1. Os dados foram organizados em planilhas Excel, a fim de serem estatisticamente analisados por meio do software IBM-SPSS. Para tratamento no software, foram criadas siglas referentes a cada uma das variáveis independentes (Quadro 6). A variável dependente, correspondente ao engajamento do consumidor nas redes sociais foi denominada CALD.

2. Análise Descritiva: foram usados os valores da média, mediana, desvio padrão e coeficiente de variação, para a análise dos construtos relacionados às redes de franquias;

3. Análise de Correlação: sua aplicação teve, por objetivo, determinar quais variáveis independentes, relacionadas aos construtos da pesquisa (Idade da Rede, Tamanho da Rede, Reputação da Marca, Satisfação do Franqueado e Taxas), possuem correlações significantes com a variável relacionada ao engajamento;

4. Análise de Regressão: seu objetivo é identificar a relação entre as variáveis (dependente e independente), buscando quais variáveis independentes possuem maior influência dentro do modelo estudado, podendo ser consideradas preditoras.

Quadro 6 – Siglas das variáveis para a análise estatística

Hipótese	Descrição da Hipótese	Variável	Sigla
H1	Idade da Rede	Ano de Fundação	FUNDA
		Ano Início Franquia	FRANQ
H2	Tamanho da Rede	Nº Total de Unidades	NoUNI
		Unid. Próprias	UNIPR
		Unid. Franqueadas	UNIFR
H3	Reputação da Rede	Cotação	COT
		Selo ABF	SELO
		Média Final (Ano Atual)	AVALa
		Desempenho da Rede	PERF
		Qualidade da Rede	QUAL
H4	Satisfação do Franqueado	Satisfação	SATfr
H5	Taxas de Franquia	Capital Inicial	Kinic
		Capital de Giro Mínimo	KgiMi
		Capital de Giro Máximo	KgiMa
		Capital de Giro Fixo	Kfixo
		Taxa de Franquia	TAXFR
		Taxa de Royalties	TAXROY
		Taxa de Publicidade	TAXPUB

Fonte: O autor

7.2 Análise descritiva

A Tabela 2 apresenta os valores da média, mediana, desvio padrão e coeficiente de variação para cada uma das variáveis do estudo.

Tabela 2 - Estatística Descritiva

Variável	Média	Mediana	Desvio Padrão	Coef. De Variação
CALD	484,48	135,23	986	2,0
FUNDA	30	27	21	0,7
FRANQ	20	18	12	0,6
NoUNI	583	318	876	1,5
UNIPR	117	3	635	5,4
UNIFR	466	303	514	1,1
COT	4,5	5	2	0,5
SELO	0,5	0	1	1,0
AVALa	6,92	7,005	3	0,5
PERF	7,27	7,69	4	0,5
QUAL	6,91	7,04	3	0,5
SATfr	6,38	6,42	3	0,5
Kinic	311,69	250	353	1,1
KgiMi	38,39	30	36	0,9
KgiMa	76,45	60	62	0,8
Kfixo	72,43	50	41	0,6
TAXFR	53,63	45	42	0,8
TAXROY	8,38	6	7	0,9
TAXPUB	2,45	2	2	0,6

Fonte: O Autor

Dos dados apresentados acima, é possível verificar uma dispersão elevada dos valores atribuídos às variáveis, uma vez que o desvio padrão é significativo. Desvios padrões com valores próximos da média são indicativos de que os pontos que compõem a amostra possuem proximidade em relação à média. Já um desvio padrão elevado indica pontos de dados distantes

da média, ou seja, a média não representa, com precisão, o conjunto dos dados (Field, 2009).

A dissemelhança nos valores dos dados experimentais também se evidencia em função do seu coeficiente de variação, no qual valores maiores do que 0,2 podem ser considerados elevados (Ferreira et al., 2018).

7.3 Análise de Correlação

Correlação é uma medida estatística que indica a correlação entre duas ou mais variáveis quantitativas (Gogtay e Thathe, 2017). Uma correlação positiva indica que as variáveis sofrem incremento ou decréscimo de forma conjunta, ao passo que uma correlação negativa indica que uma variável sofre incremento, enquanto a outra diminui seu valor (Stanimirovic, 2019).

Para medir o grau de associação entre as variáveis, foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson, cujos valores estão entre -1 e 1; coeficientes > 0 são indicadores de associação positiva, enquanto coeficientes < 0 demonstram associação negativa entre as variáveis. Um coeficiente igual a 0 demonstra ausência de relacionamento linear, ou seja, se uma variável muda de valor, a variável associada não se altera (Field, 2009).

Os valores dos coeficientes são utilizados como indicadores da força da associação entre as variáveis. Dessa forma, valores menores do que 0,3 representam uma associação fraca; entre 0,3 e 0,5, uma associação média e, acima de 0,5, uma associação forte (Field, 2009; Senthilnathan, 2019). Foram consideradas significativas (com chance de não ocorrer ao acaso) as correlações com significância $p < 0,01$ e $p < 0,05$ (Ferreira e Patino, 2015; Kim, 2015).

A Tabela 3 indica os coeficientes de correlação de Pearson para as variáveis do estudo, com destaque para as que apresentam correlação significativa com a variável dependente CALD.

Tabela 3 - Matriz de Correlação

	FUNDA	FRANQ	NoUNI	UNIPR	UNIFR	COT	SELO	AVALa	PERF	QUAL	SATfr	Kinic	KgiMi	KgiMA	Kfixo	TAXFR	TAXROY	TAXPUB	
CALD	1																		
FUNDA	-,245*	1																	
FRANQ	-,224*	,638**	1																
NoUNI	,353**	-,237*	-,255*	1															
UNIPR	,257**	-,172	-,135	,815**	1														
UNIFR	,285**	-,191	-,267**	,697**	,153	1													
COT	,058	-,033	-,102	,091	,057	,085	1												
SELO	,102	-,044	-,208*	-,093	-,095	-,041	,481**	1											
AVALa	,071	-,048	-,110	,102	,069	,089	,996**	,477**	1										
PERF	,019	,036	,039	,113	,074	,100	,850**	,356**	,848**	1									
QUAL	,079	-,117	-,151	,109	,052	,121	,857**	,441**	,865**	,894**	1								
SATfr	,088	-,003	-,107	,079	,063	,057	,980**	,486**	,985**	,810**	,842**	1							
Kinic	,342**	-,306**	-,150	,012	,074	-,071	,000	-,065	,001	-,040	,001	-,014	1						
KgiMi	,006	,108	,041	-,089	-,072	-,063	-,014	,214*	-,021	-,007	-,096	-,007	,208*	1					
KgiMA	,090	,071	,032	-,086	-,053	-,082	-,156	,111	-,165	-,153	-,251*	-,154	,400**	,848**	1				
Kfixo	-,027	-,231*	-,086	,058	-,015	,120	,161	-,016	,165	,121	,162	,130	,062	-,229*	-,265**	1			
TAXFR	,305**	-,139	-,036	-,030	,042	-,105	,096	,128	,103	,030	,095	,093	,457**	,123	,182	-,008	1		
TAXROY	-,016	,064	,001	-,015	-,047	,034	-,058	-,035	-,053	,039	-,001	-,063	-,019	-,067	-,022	-,042	,060	1	
TAXPUB	,254*	-,111	-,045	,009	-,011	,029	,002	-,063	,003	,036	,097	,005	,239*	-,039	,010	,162	,209*	,254*	1

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: O Autor

Considerando a matriz de correlação apresentada na Tabela 3, pode-se identificar que as variáveis COT, SELO, AVAla, PERF, QUAL, SATfr, KgiMi, KgiMa, Kfixo e TAXROY não possuem correlação significativa com CALD. As variáveis FUNDA, FRANQ e TAXPUB possuem correlação significativa em nível $p < 0,05$ em relação a CALD e as variáveis NoUNI, UNIPR, UNIFR, Kinic e TAXFR possuem correlação significativa em nível $p < 0,01$ em relação a CALD.

7.4 Regressão Linear Múltipla

Com relação às variáveis independentes apresentadas na Tabela 3, observa-se a existência de multicolinearidade, que se caracteriza pelo grau significativo de correlação linear entre variáveis independentes (Kim, 2019; Shrestha, 2020), característica que deve ser levada em consideração (Keith, 2019), quando da avaliação do Modelo 1 (apresentado na Tabela 4).

Tabela 4 - Resumo do Modelo 1

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,632a	,399	,273	845,07223

a. Preditores: (Constante), TAXPUB, COT, KgiMi, UNIPR, FRANQ, TAXFR, TAXROY, Kfixo, UNIFR, Kinic, SELO, FUNDA, PERF, KgiMA, QUAL, SATfr, AVAla

Fonte: O Autor

Por meio da análise do modelo resumido (Tabela 4), observam-se os valores de R^2 e R^2 ajustado. R^2 informa o quanto da flutuação dos valores da variável dependente pode ser creditada ao modelo de regressão utilizado, enquanto R^2 ajustado indica quanta variância ocorrida em uma variável dependente pode ser creditada ao modelo, caso esse seja derivado da população de onde a amostra foi retirada (Field, 2009). Considerando os valores apresentados na Tabela 4, esses sugerem um poder de explicação moderado quanto ao fenômeno estudado.

Os coeficientes do modelo (Tabela 5) indicam que a variável UNIFR possui significância relevante ($p < 0,01$) e as variáveis SATfr, Kinic e TAXPUB possuem significância moderada ($p < 0,05$), sugerindo que podem ser consideradas como preditoras de CALD. As demais variáveis não podem ser consideradas preditoras, por não possuírem significância estatística.

Tabela 5 - Coeficientes do Modelo

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
I (Constante)	6970,974	17530,706		,398	,692
FUNDA	-5,897	6,224	-,126	-,947	,346
FRANQ	2,222	10,880	,026	,204	,839
UNIPR	,246	,142	,159	1,734	,087
UNIFR	,678	,187	,347	3,627	,001
COT	-407,735	410,870	-,947	-,992	,324
SELO	376,501	219,729	,191	1,713	,090
AVALa	-91,383	328,255	-,322	-,278	,781
PERF	51,445	68,588	,192	,750	,455
QUAL	-63,529	74,197	-,221	-,856	,394
SATfr	374,832	175,755	1,239	2,133	,036
Kinic	,674	,340	,241	1,983	,051
KgiMi	-4,863	4,853	-,178	-1,002	,319
KgiMA	1,088	3,173	,068	,343	,733
Kfixo	-2,466	2,327	-,102	-1,060	,292
TAXFR	3,725	2,088	,182	1,784	,078
TAXROY	-10,614	12,884	-,077	-,824	,412
TAXPUB	119,725	61,162	,189	1,957	,054

a. Variável Dependente: CALD

Fonte: o Autor

As variáveis UNIFR (Unidades Franqueadas) e Kinic (Capital Inicial) possuem coeficientes positivos e fracos, ao passo que SATfr (Satisfação do Franqueado), e TAXPUB (Taxa de Publicidade) possuem coeficientes positivos e altos. Assim, os resultados sugerem que quanto maior o número de unidades franqueadas, o capital inicial disponibilizado, a satisfação do franqueado e as taxas de publicidades cobradas, maior será a tendência de engajamento do consumidor apresentada nas redes sociais.

7.5 Hipótese 1: Tempo de Franqueamento

Em relação ao tempo de franqueamento, foram consideradas duas variáveis: FUNDA (Ano de Fundação da Rede) e FRANQ (Ano de Início da Franquia). O construto idade da rede pode ser considerado uma representação dos recursos e das capacidades conquistadas, que estão à disposição do franqueador em determinado momento, de forma que a escassez de recursos pode ser analisada sob a perspectiva da idade da rede (Oxenfeldt e Kelly, 1969; Dant e Kaufmann, 2003; Kacker e Perrigot, 2016).

Em relação ao presente estudo, a Tabela 6 apresenta a Análise de Correlação entre as variáveis FUNDA e FRANQ, com o engajamento das REDES DE FRANQUIAS nas redes sociais (CALD):

Tabela 6 - Análise de Correlação entre o Tempo de Franqueamento e Engajamento

	CALD	FUNDA	FRANQ
FUNDA	-,245*	1	
FRANQ	-,224*	,638**	1

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: O Autor

A análise da Tabela 6 indica uma correlação negativa entre as variáveis relacionadas ao tempo de franqueamento e ao engajamento do consumidor. Tal resultado sugere que redes mais jovens, isso é, com menor tempo de franqueamento, possuem maior engajamento dentro das redes sociais. Portanto, a hipótese H1 foi confirmada, porém de modo inverso.

Tal resultado vai de encontro à descoberta de Kacker e Perrigot (2016), sugerindo que, provavelmente, a idade não seja apenas reveladora da presença de atributos como força da marca, número de unidades e dispersão geográfica, mas também um indicativo para inércia organizacional, com cadeias mais antigas e menos dispostas a usar extensivamente uma inovação, no caso, a rede social, como estratégia de crescimento, pois existe menor necessidade de perseguir agressivamente potenciais franqueados.

Indústrias conservadoras são, por vezes, influenciadas por regimes regulatórios cujas regras e restrições podem limitar seu comportamento, assim como a entrada de potenciais entrantes. Nesse domínio, fatores como a experiência dos executivos (anos na indústria) e prioridade para funções de produção podem negligenciar o papel das redes sociais como inovação, subestimando a relevância da função de marketing (Buratti et al., 2018; Dwivedi et al., 2021).

7.6 Hipótese 2: Tamanho da Rede

Organizações utilizam o modelo de redes de franquias como método para expandir seus negócios, superando a escassez de recursos, tais como habilidades de gerenciamento, conhecimento do mercado local e capitalização financeira (Oxenfeldt e Kelly, 1969; Gillis e Castrogiovanni, 2010), para atingir economias de escala e aumento de lucratividade (Kim e Jang; 2020).

O tamanho da rede, por sua vez, implica em exigências relacionadas ao controle e monitoramento das unidades que a compõem (Melo et al., 2015) e que aumentam diretamente, em função do crescimento do número de unidades (Lafontaine, 1992; Gillis, Combs e Yin, 2020).

Neste estudo, o construto Tamanho da Rede é constituído de três variáveis:

NoUNI (número total de unidades); UNIPR (Unidades Próprias) e UNIFR (Unidades Franqueadas). A Tabela 7 apresenta a análise de correlação dessas com a variável dependente CALD (representando o engajamento do consumidor nas redes sociais).

Tabela 7 - Análise de Correlação entre o Tamanho da Rede e Engajamento

	CALD	NoUNI	UNIPR	UNIFR
NoUNI	,353**	1		
UNIPR	,257**	,815**	1	
UNIFR	,285**	,697**	,153	1

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: O Autor

Por meio da análise da Tabela 7, observa-se uma correlação positiva entre as variáveis NoUNI, UNIPR e UNIFR com CALD. Tal dado sugere que REDES DE FRANQUIAS com maior número de unidades (totais, próprias e franqueadas) possuem maior engajamento dentro das redes sociais, confirmando a hipótese H2.

Os resultados obtidos podem ser indicativos de que o crescimento da rede cria a necessidade de estabelecer mecanismos de monitoramento e de recompensas, advindos da relação entre as partes (franqueador e franqueado), nos quais se destacam a formalização dos contratos e o acompanhamento das ações dos franqueados (Jensen e Meckling, 1976; Sanfelix e Puig; 2017).

O tamanho da rede influencia a capacidade das organizações para criar redes relacionais. Empresas de maior porte criam redes maiores do que a dos concorrentes com menos unidades, podendo ser considerado um preditor da adoção de REDES SOCIAIS por parte das empresas, com maior propensão de uso por parte de grandes companhias (Dwivedi et al. 2021).

Redes sociais podem trazer eficiência aos processos de negócio, permitindo que as redes de franquias permaneçam competitivas. Sua utilização como parte das estratégias de monitoramento das unidades e comunicação com o mercado de atuação das redes, divulgando

produtos e serviços, pode aumentar a satisfação dos clientes e facilitar a tomada de decisão estratégica por parte dos executivos de negócio (Kudyba, 2020; Winarsih e Fuad, 2020).

Ao mesmo tempo, a atração de clientes pode ser estimulada com conteúdo de redes sociais que atendam às necessidades de remuneração e recompensas, funcionando como um sistema que oferece gratificações por meio de descontos, sorteios de prêmios, promoções e ofertas personalizadas (Dolan, Conduit, Fahy e Goodman, 2015; Dolan, Conduit, Frethey-Bentham, Fahy e Goodman, 2019).

7.7 Hipótese 3: Reputação da Marca

A reputação da marca é um componente essencial para a estratégia de negócios, pois constitui uma vantagem competitiva altamente valorizada, por meio da qual se diferencia das concorrentes (Beere, 2017) e coloca em evidência os recursos e capacidades à disposição do franqueador (Kacker e Perrigot, 2016).

Aspectos que envolvem a reputação de uma marca de franquia envolvem a outorga de selos de qualidade e avaliações por entidades especializadas (Melo et al., 2015); suporte ao franqueado; inovação, solidez e transparência (Melo, Carneiro-da-Cunha e Borini, 2018; Lanchimba, Windsperger e Fadeiro, 2018); quantidade e padronização de unidades e volume de vendas (Gillis, Combs e Yin, 2018).

As variáveis independentes que foram incluídas no modelo para análise do construto Reputação da Marca encontram-se na Tabela 8: COT (Cotação) é obtida no Guia de Franquias, por meio da média final da rede (avaliação da Serasa Experian); SELO indica se a rede recebeu (ou não) o Selo de Excelência em Franchising, concedido pela ABF. AVAL representa a média final da rede, concedida pelo Guia de Franquias; PERF relaciona-se ao desempenho da rede (aumento de vendas, taxa de retorno e número de lojas) e QUAL relaciona-se à Qualidade da Rede (suporte ao franqueado, força da marca, inovação, solidez e transparência).

Tabela 8 - Análise de Correlação entre Reputação da Marca e Engajamento

	COT	SELO	AVALa	PERF	QUAL	
COT	,058	1				
SELO	,102	,481**	1			
AVALa	,071	,996**	,477**	1		
PERF	,019	,850**	,356**	,848**	1	
QUAL	,079	,857**	,441**	,865**	,894**	1

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: O autor

Por meio da análise da Tabela 8, observa-se que nenhuma das variáveis independentes apresentou correlação com a variável dependente CALD. Portanto, a hipótese 3 não foi confirmada. Dentre as prováveis explicações para tal resultado, existe a possibilidade de as redes de franquias que fizeram parte do estudo ainda não possuírem estratégias bem definidas de adoção e implementação de redes sociais como parte integrante de seu planejamento estratégico. Pode ser desafiador para as redes de franquias medir a eficiência e o retorno do investimento em uma abordagem de rede social que não foi estrategicamente projetada, com vistas a aumentar suas vantagens competitivas(Ogbuji e Papazafeiropoulou, 2016).

Outra possível interpretação para tal resultado é uma abordagem promocional inadequada, em conjunto com lacunas sobre a compreensão das necessidades do cliente, lançando luz sobre a necessidade de se ter uma marca confiável, que entenda seu mercado de atuação e recrute franqueados capazes de entender as demandas e necessidades dos usuários finais (Naatu e Alon, 2021).

7.8 Hipótese 4: Satisfação do Franqueado

A satisfação do franqueado é um indicador significante da produtividade e efetiva operação do sistema de redes de franquias como um todo. Os franqueados demonstram satisfação, quando recebem assistência operacional e de marketing valiosas, que atendam às suas expectativas. Também se alcança percepção satisfatória, quando os franqueadores cultivam ativamente relacionamentos cooperativos, apresentam flexibilidade suficiente para se adaptar a um ambiente de negócios dinâmico e tratam os franqueados com honestidade, justiça e atenção, de modo que eles não se sentem sendo explorados (Lee, 2017; Abou Kamar e Alsetoohy, 2021).

A Tabela 9 apresenta a análise de correlação da variável independente SATfr, utilizada para a representação do construto Satisfação do Franqueado com o engajamento do consumidor

(variável CALD). No presente estudo, SATfr engloba os seguintes quesitos como indicadores de satisfação: suporte oferecido pelo franqueador, consultoria, treinamentos e manuais de operação (Melo et al., 2015; Guia de Franquias, 2021).

Tabela 9 - Análise de Correlação entre a Satisfação do Franqueado e Engajamento

	CALD	SATfr
SATfr	,088	1

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: O autor

Por meio da análise da Tabela 9, observa-se que não foi encontrada correlação entre a satisfação do franqueado e o engajamento do consumidor nas redes sociais, em virtude de o coeficiente de correlação não apresentar valor significativo. Logo, a hipótese 4 não foi aceita.

Dentre as possíveis explicações para a inexistência de correlação entre satisfação do franqueado e engajamento do consumidor nas redes sociais pode estar o fato de os franqueados demonstrarem satisfação, quando estão presentes fatores como equidade do contrato de franquia, segurança empresarial em longo prazo, frequência de comunicação entre franqueador e franqueado e acesso ao conselho consultivo do franqueado (Hoy, Perrigot e Terry, 2017).

Os quesitos adotados para avaliar a satisfação do franqueado neste trabalho indicam que os fatores que impulsionam a relação entre as partes e levam à satisfação do franqueado são endógenos, ou seja, dizem respeito à relação franqueador/franqueado. Nessa conjuntura, destaca-se a infraestrutura ofertada, que se materializa na estrutura organizacional, administração financeira, sistemas informatizados, guias de treinamento e auxílio em questões de gestão logística, além da credibilidade da marca (Abou Kamar e Alsetoohy, 2021). Esse quadro sugere que a satisfação do franqueado tem maior ligação com a ausência de conflitos e a confiança depositada na rede de franquias (Hoy, Perrigot e Terry, 2017).

7.9 Hipótese 5: Taxas de Franquias

As taxas cobradas permitem que o franqueado utilize a marca, produto e/ou sistema de negócios de forma específica e contínua, em troca de um pagamento (Hoy, Perrigot e Terry, 2017; Nan Hua, O'Neill, Nusair, Singh e DeFranco, 2017).

As variáveis independentes inseridas no modelo, para analisar a relação entre taxas

cobradas no sistema de franquias e engajamento do consumidor (CALD), encontram-se na Tabela 10, descritas como Kinic (Capital Inicial), KgiMi (Capital de Giro Mínimo), KgiMa (Capital de Giro Máximo), Kfixo (Capital Fixo), TAXFR (Taxa de Franquias), TAXROY (Taxa de Royalties) e, por fim, TAXPUB, remetendo à Taxa de Publicidade (Guia de Franquias, 2021).

Tabela 10 - Análise de Correlação entre Cobrança de Taxas e Engajamento

	CALD	SATfr	Kinic	KgiMi	KgiMA	Kfixo	TAXFR	TAXROY	TAXPUB
Kinic	,342**	-,014	1						
KgiMi	,006	-,007	,208*	1					
KgiMA	,090	-,154	,400**	,848**	1				
Kfixo	-,027	,130	,062	-,229*	-,265**	1			
TAXFR	,305**	,093	,457**	,123	,182	-,008	1		
TAXROY	-,016	-,063	-,019	-,067	-,022	-,042	,060	1	
TAXPUB	,254*	,005	,239*	-,039	,010	,162	,209*	,254*	1

**-. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: O autor

A partir da análise da Tabela 8, é possível observar que as variáveis independentes KgiMi, KgiMA, Kfixo e TAXROY não possuem correlação significativa com a variável dependente CALD. Já as variáveis Kinic (Capital Inicial) e TAXFR (Taxa de Franquias) apresentaram correlação significativa no nível $p < 0,01$ e TAXPUB apresentou correlação significativa no nível $p < 0,05$, o que comprova H5.

Uma possível explicação para a hipótese ter se confirmado é o fato de a cobrança de taxas permitir que o franqueador ofereça suporte continuado à rede e invista em serviços de publicidade que possam construir e promover a imagem da marca (Kacker, Dant, Emerson e Coughlan, 2015), já que sua força constitui um importante indicador, usado por potenciais franqueadores que buscam ingressar em uma rede de franquias.

Cobranças de taxas relacionam-se à rentabilidade do negócio, constituindo um possível norteador da propensão de gastos do franqueador para a diferenciação de produtos e níveis futuros de prestação de serviços (Sadeh e Kacker, 2016). Dessa forma, existe a tendência de que quanto maior for o reconhecimento do nome da marca, maiores serão os valores cobrados (Calderón-Monge e Ramirez-Hurtado, 2021).

O montante captado pela cobrança de taxas pode auxiliar as redes no dispêndio com os recursos tecnológicos, humanos e no desenvolvimento de competências necessárias para o uso

corporativo das redes sociais (Ogbuji e Papazafeiropoulou, 2016), voltado para a implementação de campanhas de comunicação, como estratégias de vendas e de suporte aos clientes, aumentando a presença da marca pela criação de conteúdo atrativo para os clientes (Cawsey e Rowley,2016). Para as redes, surge a possibilidade de melhorar a prestação de serviços, atendendo a demandas específicas e com redução do tempo para a resolução de problemas (Appel, Grewal, Hadi e Stephen,2019).

CAPÍTULO VIII: CONSIDERAÇÕES FINAIS

8.1 Discussões

A pandemia de Covid-19 é um marco histórico. Sua imprevisibilidade, complexidade, aumento de incertezas e alcance global levaram à necessidade de governos, organizações e sociedade tomarem medidas, para mitigar os riscos à saúde pública e ao ambiente de negócios (Fernandes, 2020; Fletcher e Griffiths, 2020).

Para as empresas, o momento impôs a necessidade de realizar muitos ajustes. Dentre eles, destaca-se a transformação digital, pois a pandemia desvaneceu a resistência a iniciativas desse tipo (Anderson, Bieck e Marshall, 2020), pela constatação de que elas aumentam sua maturidade, tornando-as mais flexíveis e resilientes (Fletcher e Griffiths, 2020).

A restrição à livre movimentação trouxe mudanças no comportamento do consumidor, tais como a diminuição da fronteira entre vida pessoal e profissional, devido ao trabalho à distância; o incremento do consumo digital, com produtos entregues em domicílio e a massificação da utilização de tecnologia para comunicação à distância, com destaque para a utilização das redes sociais (Kumar, Dhir, Talwar, Chakraborty e Kaur, 2020, Sheth, 2020) frente aos concorrentes, de forma a permanecer relevante em seu mercado de atuação, seja mantendo e ampliando sua base de clientes, seja criando estratégias de segmentação de mercado, lançando mão do uso de tecnologias como as redes sociais (Pantano e Pizzi, 2020).

Para as empresas, essas redes oferecem oportunidade de identificar os desejos e necessidades de seus consumidores, que procuram, nesse canal, informações sobre produtos e serviços, avaliando e comparando alternativas que levem a decisões de consumo. Podem também serem usadas como ponto de partida, para investigar comportamentos pós-compra e construir a consciência de marca (Mason, Narcon e Mason, 2021).

Nesse cenário, cresce a necessidade de desenvolver conteúdo relevante para ser veiculado de modo a despertar engajamento nas redes sociais, uma vez que seus recursos permitem que esse público passe de mero observador passivo da comunicação efetuada por uma marca, para criador de volumes crescentes de interações, diálogos e demonstrações de tendências de consumo (Dolan, Conduit, Frethey-Bentham, Fahy e Goodman, 2019).

Para as marcas, o engajamento pode se traduzir em transações continuadas com seus clientes, com conseqüente aumento na geração de receita para a organização. Consumidores engajados desenvolvem sentimentos de confiança, admiração e tornam-se interlocutores da comunidade, auxiliando na veiculação das características positivas dos produtos e serviços

ofertados (Pansari e Kumar, 2016).

O objetivo principal desse trabalho foi investigar a associação entre o engajamento do consumidor nas redes sociais e o conjunto de redes de franquias em operação no Brasil, buscando estabelecer correlações entre engajamento e construtos fundamentais que norteiam o modelo de redes de franquias, tais como idade da rede, número de unidades, reputação da marca, satisfação do franqueado e cobrança de taxas.

Das cinco hipóteses previstas inicialmente, três se confirmaram: H1 (de forma inversa), H2 e H5. Não foram encontradas evidências de sua sustentação para H3 e H4. No que diz respeito a H1, os resultados indicaram o inverso do que se pressupunha inicialmente, ou seja, o tempo de franqueamento (idade da rede) possui correlação negativa em relação ao engajamento, evidenciando que redes com menor tempo de existência apresentam maiores índices de engajamento nas redes sociais.

Tal resultado contraria a Teoria de Escassez de Recursos, pois essa sugere que redes com maior tempo de atuação podem acumular recursos excedentes, os quais lhe dão margem para implementar estratégias diversas, baseando-se em sua experiência e conhecimento de mercado (Oxenfeldt e Kelly, 1969; Melo et al., 2015; Kacker e Perrigot, 2016).

As questões trazidas pela pandemia devem ser consideradas, entre elas, o avanço da transformação digital. Esse fator obrigou as empresas, independentemente do seu tempo de atuação no mercado, a rever seus processos, a mudar sua cultura e seu formato organizacional, para construir novos relacionamentos e modelos de negócio, a fim de manterem resultados sustentáveis (Gabrielczyk, 2020).

As redes sociais tornam-se, então, uma estratégia da qual podem lançar mão, para cultivar relacionamentos com *stakeholders* - clientes, investidores e funcionários -, constituindo, também, um meio para melhorar a imagem corporativa, uma vez que sua presença nas redes sociais reforça os atributos de transparência e confiabilidade, aumentando o engajamento do cliente (Mudambi, Sinha e Taylor, 2019).

A hipótese H2 confirmou a associação positiva entre tamanho da rede (em número de unidades) e engajamento do consumidor nas redes sociais. Tal resultado vai ao encontro do argumento de que os recursos dos quais as redes maiores dispõem - especialmente financeiros e gerenciais - permitem que conduzam as operações simultaneamente, em diversas localidades, tirando vantagens de economias de escala e ganhando reconhecimento para sua marca em níveis mais elevados do que ocorre nas redes menores (Kang, Asare, Brashear-Alejandro e Li, 2018).

Conforme cresce em número de unidades, a rede otimiza seus processos, constrói laços mais estáveis e profundos com seus fornecedores e clientes e tende a ter custos de transação mais baixos e maior eficiência operacional, o que contribui para sua confiabilidade (Panda, Pashwan e Mishra, 2018).

Redes de franquias carecem de monitoramento constante. Essa necessidade torna-se mais evidente em função de o aumento de unidades incidir sobre os custos de agência como seleção adversa, risco moral e *free riding* (Kacker, Dant, Emerson e Coughlan, 2015). As redes sociais podem ser usadas dentro de uma estratégia de monitoramento, pois permitem captar as interações dos clientes e avaliar em que extensão os produtos, serviços e processos atendem às suas expectativas. Esse conhecimento pode ser usado, para identificar distorções e introduzir melhorias (Prodanova e Van Looy, 2019; Antoniadis, Paltsoglou e Patoulidis, 2019).

A hipótese H3 versou sobre a correlação entre reputação da marca e engajamento do consumidor, a qual não foi confirmada empiricamente. Redes de franquias que operam em mercados competitivos buscam o fortalecimento de sua marca, considerando-o um componente essencial de sua estratégia para diferenciar-se dos concorrentes (Beere, 2017).

A reputação da marca concorre para o crescimento da rede de franquias, funcionando como um elemento de atração de clientes e de prospecção de franqueados, mesmo em regiões onde ainda não se estabeleceu geograficamente. Esse fato pode ser considerado à luz da relativa disponibilidade de informações sobre as marcas conhecidas - seu histórico, como conduz os relacionamentos, seu desempenho da rede. Considerando que o franqueado procura minimizar o oportunismo do franqueador, ter acesso a essas informações é fundamental, para ele realizar a devida diligência (Kang, Asare, Brashear-Alejandro e Li, 2018).

As redes sociais permitem o fácil compartilhamento de informações para um público mais amplo, o que aumenta o reconhecimento da marca e promove os produtos e serviços da empresa. Seus recursos habilitam as organizações a discernir as necessidades, opiniões e desejos dos consumidores, aprimorando os processos de comunicação entre clientes, *stakeholders* e a própria organização. Portanto, essas iniciativas podem representar o ponto de partida para a inovação (Ogbuji e Papazafeiropoulou, 2016).

Estimular o engajamento nas redes sociais pode aumentar a reputação das marcas, uma vez que interações positivas - comentários, reações e recomendações de produtos - atraem novos consumidores (Calderón-Monge e Ramirez-Hurtado, 2021), constituindo um aumento de performance financeira (Santini, Ladeira, Pinto, Herter, Sampaio e Babin, 2020).

Também faltou suporte empírico para H4, ou seja, não houve correlação entre satisfação do franqueado e engajamento do consumidor nas redes sociais. A esse respeito, o sucesso do modelo de redes de franquias pode ser atribuído à robustez da marca em atributos como inovação e taxa de retorno sobre os investimentos, em conjunto com a presença de mercado (Beere, 2017), o que é tido como satisfatório para os franqueados.

A presença de vantagens competitivas constitui um instrumento que promove a satisfação do franqueado. Elas podem ser usadas para atrair novos franqueados e fazer a rede crescer, mas também para garantir a própria sustentação, pois franqueados satisfeitos tendem a permanecer (Lee, Kim e Hight, 2015).

Os consumidores têm necessidades diversas de satisfação: informação, entretenimento, autoexpressão, integração social e monetária (Fernandes e Castro, 2020). Para as marcas, o engajamento nas redes sociais pode resultar em vantagem competitiva, pois permite identificar diferentes classes de clientes (transacionais, leais, encantados ou fãs), com base no grau de troca relacional e vínculos desenvolvidos, levando ao eWOM (*Electronic Word Of Mouth*) positivo na cocriação de valor e geração de receitas (Sashi, Brynildsen e Bilgihan, 2019), o que pode influenciar positivamente a satisfação do franqueado.

A hipótese H5 relacionou as taxas cobradas dentro do modelo de redes de franquias, obtendo validação, por meio da correlação positiva, entre as variáveis independentes Capital Inicial, Taxa de Franquias e Taxa de Publicidade, com a variável dependente CALD (representativa do engajamento do consumidor nas redes sociais). A presença de taxas no modelo de redes de franquias encontra sustentação na Teoria da Escassez de Recursos, a fim de criar economias de escala em publicidade e aquisições (Oxenfeldt e Kelly, 1969; Varotto e Aureliano-Silva, 2017); na necessidade de capital para expansão (Castrogiovanni, Combs e Justis, 2006; Sorenson, 2021) e na Teoria da Agência, com seus valores, podendo ser usada para reduzir custos de agência (Kacker, Dant, Emerson e Coughlan, 2015).

O contrato de franquias estabelece que o futuro franqueado possua determinado capital inicial, compreendendo os valores financeiros que precisa dispender, para ingressar na rede e compor seu estoque inicial. Em geral, esse valor é definido pela natureza do conceito da franquia escolhida, possuindo conexão com o valor percebido da marca (Fan, Kuhn e La Fontaine, 2017).

A taxa de franquia, cujo valor tipicamente depende do reconhecimento do valor da marca, é paga uma única vez pelo franqueado e lhe dá direito de utilizar o nome da marca e

obter acesso ao know-how do franqueador (Kang, Asare, Brashear-Alejandro e Li, 2018). É também um instrumento que visa atenuar questões como seleção adversa e oportunismo, uma vez que valores mais elevados podem servir como mecanismo de triagem e qualificação de futuros franqueados (Sadeh e Kacker, 2017).

A marca da rede é considerada um ativo intangível, que demanda gastos com publicidade (Windsperger, 2001). Os franqueados pagam uma taxa contínua ao franqueador, normalmente expressa em uma porcentagem da receita das unidades franqueadas e outros serviços de construção de marca, que assume o compromisso de construir e manter seu valor por meio de serviços contínuos de publicidade (Kacker, Dant, Emerson e Coughlan, 2015; Faria Olivo, Souza Nascimento, Sales e Silva, 2020).

Os recursos obtidos com a cobrança de taxas permitem que as redes de franquias expandam sua presença digital, abrindo novas possibilidades para interações entre clientes e organização. A evolução de plataformas digitais, tais como as redes sociais, leva à necessidade de investir em estratégias de comunicação nessas redes, que podem ser usadas para engajar os clientes, com o objetivo de criar e manter relações benéficas em termos de envolvimento e lucratividade. Nesse sentido, os resultados obtidos neste trabalho corroboram a pesquisa de Calderón-Monge e Ramirez-Hurtado (2021), na qual os autores sustentam a correlação positiva entre cobranças de taxas e engajamento em redes sociais.

A importância do estudo do engajamento do consumidor reside em sua participação na formulação de estratégias empresariais, em função de sua participação no desenvolvimento do comprometimento, satisfação, confiança e lealdade do consumidor perante à marca o que leva a melhorar a competitividade da organização (Pansari e Kumar, 2016; Santini et al., 2020). Conseqüentemente, as organizações estão sendo levadas a ajustar suas estratégias, para despertar o engajamento dos consumidores às suas marcas, sendo as redes sociais um dos instrumentos utilizados (Dolan et al., 2019).

Quando observadas pela perspectiva das empresas, as redes sociais representam uma vantagem competitiva, alcançando melhor comunicação com o público consumidor na divulgação de produtos e serviços, gerando maior número de acessos a seus endereços eletrônicos e melhorando o reconhecimento da marca pelos consumidores (Ogbuji e Papazafeiropoulou, 2016).

Resultados como incremento da performance das redes, intenções de compra e divulgação espontânea da marca podem ser obtidos em virtude da presença do engajamento do

consumidor (Pezzuti, Leonhardt e Warren, 2021). Por outro lado, para que haja sua efetivação é necessário construir um relacionamento entre as partes, com a presença de elementos tais como confiança, comprometimento, satisfação e emoções positivas (Santini et al., 2020; Shee et al., 2020).

Para as redes de franquias, o engajamento do consumidor torna-se parte fundamental do crescimento da rede, pois estimula compromissos em longo prazo entre os envolvidos. Indicadores de engajamento, como valor da marca, podem ser apresentados pelo franqueador em conjunto com outras variáveis fundamentais do modelo de franquias, tais como as taxas cobradas para potenciais franqueados, auxiliando no processo de prospecção. No que concerne à relação com os clientes, permitem identificar os consumidores mais envolvidos com a marca e que demonstram potencial como influenciadores no meio digital (Calderón-Monge e Ramirez-Hurtado, 2021)

8.2 Contribuições

As contribuições acadêmicas envolvem a ocupação de lacunas teóricas relativas a competitividade das redes de franquias perante a utilização de ferramentas digitais. Em específico, as contribuições acadêmicas endossam: i) Contribuição teórica para compreender o modelo de redes de franquias e seus fundamentos, tais como a Teoria da Agência (Jensen e Meckling, 1976; Lafontaine, 1994; Lanchimba, Windsperger e Fadaio, 2017) e a Teoria da Escassez de Recursos (Oxenfeldt e Kelly, 1969; Castrogiovanni, Combs e Justis, 2006; Sorenson, 2021) ; ii) Aplicação de redes sociais em redes de franquias (Kacker e Perrigot, 2016; Calderón-Monge e Ramírez-Hurtado, 2021); iii) novos formatos de business no contexto da pandemia de Covid-19 (Donthu e Gustafsson, 2020; Pantano et al., 2020; Bretas e Alon, 2020a); iv) Identificação de novas alternativas de interação entre clientes e organizações (Paruthi e Kaur, 2017).

Em relação aos aspectos gerenciais, o presente trabalho pode contribuir sobre: i) identificar como a difusão de plataformas tecnológicas, como as redes sociais, auxiliam as redes de franquias a criar novas formas de fazer negócios, aumentando a atratividade do setor (LaFontaine, 2014; Calderón-Monge e Ramírez-Hurtado); ii) relacionar o uso de redes sociais à formulação de estratégias que implementem melhor percepção da marca (Anderson e Wikström, 2017); iii) apresentar as possibilidades de usar as redes sociais para a prospecção de novos franqueados (Perrigot, Kacker, Basset e Cliquet, 2012; Kacker e Perrigot, 2016); iv) utilizar as redes como ferramenta, para obter informações sobre as preferências e tendências do público consumidor (Paruthi e Kaur, 2017; Calderón-Monge e Ramirez-Hurtado, 2021).

8.3 Limitações da Pesquisa

Neste estudo, o engajamento nas redes sociais adotou a seguinte fórmula de cálculo: o somatório das interações (*likes, comments e shares*) foi dividido pela quantidade de postagens realizadas pela rede de franquia no período da coleta (Calderón-Monge e Ramirez-Hurtado, 2021). Embora possa indicar engajamento, tal fórmula considera que todas as interações têm a mesma importância e não atribui diferença entre elas.

A conceitualização do construto do engajamento em redes sociais, apresenta lacunas em sua definição (Schivinski, Christodoulides e Dabrowski, 2016; Paruthi e Kaur, 2017), o que constitui um obstáculo de operacionalização, uma vez que os utilizadores apresentam diversos níveis de engajamento, conforme o tipo de ação, variando do consumo passivo a ações mais complexas, como a criação de conteúdo (Calderón-Monge e Ramirez-Hurtado, 2021).

Outra limitação está relacionada a seleção da amostra, que se constituiu das 100 maiores redes (em número de unidades), obtida por meio do Guia de Franquias Edição 2020/2021 (Ed. Globo). O Guia em questão compila dados de 1000 redes, ou seja, abre possibilidades para que novas análises sejam realizadas, incluindo o segmento de atuação das redes.

Dados análogos foram usados em pesquisas sobre redes de franquias (Melo, Borini, Oliveira Júnior e Parente, 2015; Ortega, Melo, Boaventura e Mascena, 2016; Isaac, Melo e Borini, 2018; Kang, Asare, Brashear-Alejandro e Li, 2018). Isso facilita a consulta de dados de associações acreditadas do setor de franquias. Por sua vez, o conjunto de dados utilizado (Guia de Franquias) apresenta hiatos, por exemplo, ausência de acesso a detalhes da metodologia usada, bem como dados inexistentes, não informados ou não avaliados.

Ainda em relação à amostra selecionada, verificou-se significativa dispersão do conjunto de dados obtidos, conforme evidenciado pelo coeficiente de variação (CV). Valores de CV elevados demonstram que as médias obtidas não são tão representativas para o estudo do fenômeno, uma vez que existe considerável diferença entre os valores da qual deriva (Brown, 1998; Jalilibal, Amiri, Castagliola, Khoo, 2021).

8.4 Sugestões para Estudos Futuros

No que tange aos estudos futuros, algumas sugestões de abordagem. A priori, a literatura não apresenta uma definição rigorosa do construto engajamento nem especifica as formas mais convenientes para sua mensuração (Schivinski, Christodoulides e Dabrowski, 2016; Paruthi e

Kaur, 2017; Santini, Ladeira, Pinto, Herter, Sampaio e Babin, 2020).

Assim, uma sugestão seria abordar o desenvolvimento de uma escala de indicadores para as quais sejam atribuídas significâncias diferentes para cada tipo de interação do cliente nas redes sociais, já que o esforço necessário para uma ação do tipo *like* é diverso de um *comment* ou de um *share*, além do comentário e a criação própria de conteúdo serem mais reveladores da opinião e da tendência de consumo do cliente.

Este trabalho apoiou-se na Teoria de Escassez de Recursos e na Teoria da Agência enquanto arcabouço teórico para sustentação da argumentação perante o modelo de redes de franquias. Estudos futuros poderiam fazer uso de outras perspectivas teóricas que tragam novos elementos para a compreensão da utilização de redes sociais pelas franquias.

Adicionalmente, construtos fundamentais do modelo de redes de franquias podem ser alvo de exploração por meio das redes sociais, que podem ser usadas para monitorar unidades dispersas geograficamente distantes. Estudos adicionais podem fornecer novas evidências sobre como a presença consolidada da marca em redes sociais poderia contribuir para a elevação da reputação da marca bem como as redes sociais podem ser usadas para explorar dimensões relacionadas ao construto satisfação do franqueado não contempladas neste trabalho.

Sobre os franqueadores e franqueados, estudos futuros podem considerar a abordagem de aspectos qualitativos do uso de redes sociais pelas marcas, buscando compreender especificidades de sua utilização bem como as experiências dos envolvidos.

Outra sugestão de estudo futuro está relacionada aos aspectos legais da privacidade e segurança digital dos clientes. Considerando que a presença dos consumidores em redes sociais cresce em volume, é natural que existam interesses diversos na coleta e processamento das interações realizadas nos meios digitais. Por conseguinte, para as marcas, torna-se relevante conhecer quais aspectos devem ser considerados neste âmbito, para uma direção assertiva de seus investimentos.

Neste trabalho o período de coleta de dados foi de março de 2020 até setembro de 2021. Eventualmente, os resultados podem sofrer modificações, caso se tome outro período de tempo, por exemplo, se for considerada uma coleta anterior ao período da pandemia, questão que pode ser ponderada em pesquisas posteriores.

REFERÊNCIAS

- ABF. (2020). Números do Franchising mostrando o desempenho do setor. ABF. <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>
- ABF. (2020b). Impactos Covid-19 no Franchising – Julho 2020. <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2020/09/Consulta-Mensal-COVID-julho20.pdf>
- ABF. (2021a). Pesquisa de Desempenho 2º Trimestre de 2021. ABF. <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2021/09/Apresentacao-Desempenho-Franchising-2TRI-2021.pdf>
- ABF. (2021b). Estudo ABF das 50 Maiores Franquias do Brasil 2021 reafirma maturidade das redes. <https://www.abf.com.br/estudo-abf-das-50-maiores-franquias-do-brasil>
- Abou Kamar, M., & Alsetoohy, O. (2021). Franchisee-Franchisor Relationship Quality and Its Impact on Restaurants' Operational and Financial Performance: An Application of Leader-Member Exchange Theory. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 20(4), 1–24. <https://doi.org/10.21608/jaauth.2021.75686.1175>
- Adeiza, A., Malek, M. A., Harif, M. A. A. M., Moon, B., & Noor Azizi Ismail. (2017). Franchisors' Support Services and Their Consequences: Resource-Based View and Expectation-Confirmation Perspectives. *Journal of Distribution Science*, 15(9), 37–52. <https://doi.org/10.15722/jds.15.9.201709.37>
- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., & Krush, M. T. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, 172–180. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.09.003>
- Aguiar, H. D. S., Pauli, S., Yu, A. S. O., & Nascimento, P. T. D. S. (2016). Modeling the new franchise creation decision: the relevance of behavioral reasons. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(5), 110–137. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n5p110-137>
- Akram, U., Fülöp, M. T., Tiron-Tudor, A., Topor, D. I., & Căpușneanu, S. (2021). Impact of Digitalization on Customers' Well-Being in the Pandemic Period: Challenges and

Opportunities for the Retail Industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 7533. <https://doi.org/10.3390/ijerph18147533>

Alalwan, A. A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., & Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1177–1190. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.05.008>

Alexy, O., West, J., Klapper, H., & Reitzig, M. (2017). Surrendering control to gain advantage: Reconciling openness and the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1704–1727. <https://doi.org/10.1002/smj.2706>

Alon, I., Madanoglu, M., & Shoham, A. (2017). Strategic agility explanations for managing franchising expansion during economic cycles. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 27(2), 113–131. <https://doi.org/10.1108/cr-04-2016-0022>

Anderson, C., Bieck, C., & Marshall, A. (2020). How business is adapting to COVID-19: Executive insights reveal post-pandemic opportunities. *Strategy & Leadership*, 49(1), 38–47. <https://doi.org/10.1108/sl-11-2020-0140>

Anderson, R. M., Heesterbeek, H., Klinkenberg, D., & Hollingsworth, T. D. (2020). How will country-based mitigation measures influence the course of the COVID-19 epidemic? *The Lancet*, 395(10228), 931–934. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(20\)30567-5](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(20)30567-5)

Andersson, S., & Wikström, N. (2017). Why and how are social media used in a B2B context, and which stakeholders are involved? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), 1098–1108. <https://doi.org/10.1108/jbim-07-2016-0148>

Antoniadis, I., Paltsoglou, S., & Patoulidis, V. (2019). Post popularity and reactions in retail brand pages on Facebook. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(9), 957–973. <https://doi.org/10.1108/ijrdm-09-2018-0195>

- Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., & Stephen, A. T. (2019). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 79–95. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00695-1>
- Aragoncillo, L., & Orus, C. (2018). Impulse buying behaviour: an on-line-offline comparative and the impact of social media. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 22(1), 42–62. <https://doi.org/10.1108/sjme-03-2018-007>
- Ashton, J. (2020). COVID-19 and the ‘Spanish’ flu. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 113(5), 197–198. <https://doi.org/10.1177/0141076820924241>
- Bailey, A. A., Bonifield, C. M., & Arias, A. (2018). Social media use by young Latin American consumers: An exploration. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43, 10–19. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.02.003>
- Barari, M., Ross, M., Thaichon, S., & Surachartkumtonkun, J. (2020). A meta-analysis of customer engagement behaviour. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 457–477. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12609>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baum, D., Spann, M., Füller, J., & Thürridl, C. (2019). The impact of social media campaigns on the success of new product introductions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.07.003>
- Beckers, S. F. M., van Doorn, J., & Verhoef, P. C. (2017). Good, better, engaged? The effect of company-initiated customer engagement behavior on shareholder value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(3), 366–383. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0539-4>
- Beere, R. (2017). *The Role of Franchising on Industry Evolution: Assessing the Emergence of Franchising and its Impact on Structural Change* (1st ed. 2017 ed.). Palgrave Macmillan.

- Biancovilli, P., Makszin, L., & Jurberg, C. (2021). Misinformation on social networks during the novel coronavirus pandemic: a quali-quantitative case study of Brazil. *BMC Public Health*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11165-1>
- Bitti, E. J. S., Fadairo, M., Lanchimba, C., & dos Santos Silva, V. L. (2019). Should I Stay or Should I Go? Geographic Entrepreneurial Choices in Brazilian Franchising. *Journal of Small Business Management*, 57(sup2), 244–267. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12469>
- Blair, R., & Lafontaine, F. (2005). *The Economics of Franchising*. Cambridge: Cambridge University Press. [doi:10.1017/CBO9780511753879](https://doi.org/10.1017/CBO9780511753879)
- Bowden, J. L. H. (2009). The Process of Customer Engagement: A Conceptual Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63–74. <https://doi.org/10.2753/mtp1069-6679170105>
- Bretas, V. P. G., & Alon, I. (2020a). The impact of COVID -19 on franchising in emerging markets: An example from Brazil. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(6), 6–16. <https://doi.org/10.1002/joe.22053>
- Bretas, V. P. G., & Alon, I. (2020b). Franchising in Brazil: foreign entrants build a presence. *Journal of Business Strategy*, ahead-of(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jbs-03-2020-0051>
- Bretas, V. P., & Alon, I. (2021). Franchising research on emerging markets: Bibliometric and content analyses. *Journal of Business Research*, 133, 51–65. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.067>
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer Engagement. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Brown, C.E. (1998). Coefficient of Variation. In: *Applied Multivariate Statistics in Geohydrology and Related Sciences*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-80328-4_13

- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Buratti, N., Parola, F., & Satta, G. (2018). Insights on the adoption of social media marketing in B2B services. *The TQM Journal*, 30(5), 490–529. <https://doi.org/10.1108/tqm-11-2017-0136>
- Burston Webster, G., Imam, T., & White, C. (2021). How Australian SMEs engage social media as digital touchpoints – a content analysis. *Small Enterprise Research*, 28(2), 170–189. <https://doi.org/10.1080/13215906.2021.1935309>
- Čadil, J., Beránek, M., & Kovář, V. (2021). Likely winners and losers in upcoming COVID-19 economic crisis – lessons learned from the GFC. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 575–587. <https://doi.org/10.1108/jee-10-2020-0374>
- Calderón-Monge, E., & Ramírez-Hurtado, J. M. (2021). Measuring the consumer engagement related to social media: the case of franchising. *Electronic Commerce Research*. Published. <https://doi.org/10.1007/s10660-021-09463-2>
- Camilleri, M. A., & Falzon, L. (2020). Understanding motivations to use on-line streaming services: integrating the technology acceptance model (TAM) and the uses and gratifications theory (UGT). *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 25(2), 217–238. <https://doi.org/10.1108/sjme-04-2020-0074>
- Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (2006). Shifting Imperatives: An Integrative View of Resource Scarcity and Agency Reasons for Franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 23–40. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00108.x>
- Cawsey, T., & Rowley, J. (2016). Social media brand building strategies in B2B companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(6), 754–776. <https://doi.org/10.1108/mip-04-2015-0079>

- Chan, M. (2018). Networked counterpublics and discursive contestation in the agonistic public sphere: political jamming a police force Facebook Page. *Asian Journal of Communication*, 28(6), 561–578. <https://doi.org/10.1080/01292986.2018.1466343>
- Chen, M. H., & Tsai, K. M. (2020). An Empirical Study of Brand Fan Page Engagement Behaviors. *Sustainability*, 12(1), 434. <https://doi.org/10.3390/su12010434>
- Cochet, O., & Ehrmann, T. (2006). Preliminary evidence on the appointment of institutional solutions to franchisor moral hazard—the case of franchisee councils. *Managerial and Decision Economics*, 28(1), 41–55. <https://doi.org/10.1002/mde.1312>
- Croteau, M., Grant, K. A., Rojas, C., & Abdelhamid, H. (2021). The lost generation of entrepreneurs? The impact of COVID-19 on the availability of risk capital in Canada. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 606–627. <https://doi.org/10.1108/jeee-07-2020-0273>
- Dant, R. P., & Grünhagen, M. (2014). International Franchising Research: Some Thoughts on the What, Where, When, and How. *Journal of Marketing Channels*, 21(3), 124–132. <https://doi.org/10.1080/1046669x.2014.917012>
- Daugherty, T., Eastin, M. S., & Bright, L. (2008). Exploring Consumer Motivations for Creating User-Generated Content. *Journal of Interactive Advertising*, 8(2), 16–25. <https://doi.org/10.1080/15252019.2008.10722139>
- Denktaş-Şakar, G., & Sürücü, E. (2018). Stakeholder engagement via social media: an analysis of third-party logistics companies. *The Service Industries Journal*, 40(11–12), 866–889. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1561874>
- Dhir, A., Khalil, A., Lonka, K., & Tsai, C. C. (2017). Do educational affordances and gratifications drive intensive Facebook use among adolescents? *Computers in Human Behavior*, 68, 40–50. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.014>

- Dijkmans, C., Kerkhof, P., & Beukeboom, C. J. (2015). A stage to engage: Social media use and corporate reputation. *Tourism Management*, 47, 58–67. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.09.005>
- Dolan, R., Conduit, J., Fahy, J., & Goodman, S. (2015). Social media engagement behaviour: a uses and gratifications perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 24(3–4), 261–277. <https://doi.org/10.1080/0965254x.2015.1095222>
- Dolan, R., Conduit, J., Frethey-Bentham, C., Fahy, J., & Goodman, S. (2019). Social media engagement behavior. *European Journal of Marketing*, 53(10), 2213–2243. <https://doi.org/10.1108/ejm-03-2017-0182>
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- Dube, B., & Mara, C. (2020). Perceptions of franchise stakeholders on trust in franchising relationships. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, Volume 9 (1). https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_16_vol_9_1__2020_uj.pdf
- Durst, S., Palacios Acuache, M. M. G., & Bruns, G. (2021). Peruvian small and medium-sized enterprises and COVID-19: Time for a new start! *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 648–672. <https://doi.org/10.1108/jee-06-2020-0201>
- Dvorak, J., Komarkova, L., & Stehlik, L. (2021). The effect of the COVID-19 crisis on the perception of digitisation in the purchasing process: customers and retailers perspective. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 628–647. <https://doi.org/10.1108/jee-07-2020-0260>
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Rana, N. P., & Raman, R. (2021). Social Media Adoption, Usage And Impact In Business-To-Business (B2B) Context: A State-Of-The-Art Literature

Review. *Information Systems Frontiers*. Published. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10106-y>

Dzamic, L. (2012). The hunt for the red herring: Measuring commercial effects of social media. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 13(3), 198–206. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2011.46>

Eaton, L. A., & Kalichman, S. C. (2020). Social and behavioral health responses to COVID-19: lessons learned from four decades of an HIV pandemic. *Journal of Behavioral Medicine*, 43(3), 341–345. <https://doi.org/10.1007/s10865-020-00157-y>

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57. <https://doi.org/10.2307/258191>

Factors Influencing Entrepreneur Choice of Franchising as a Business Model: The Case of Mankweng Township in the Limpopo Province of South Africa. (2014). *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Published. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n9p111>

Fan, Y., Kühn, K. U., & Lafontaine, F. (2017). Financial Constraints and Moral Hazard: The Case of Franchising. *Journal of Political Economy*, 125(6), 2082–2125. <https://doi.org/10.1086/694566>

Faria Olivo, R. L., de Souza Nascimento, P. T., Sales, G. A. W., & da Silva, F. L. (2020). The Brazilian Franchising Puzzle: What Explains Network Quality, Growth and Franchisees' Satisfaction. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 21(S1), 79–93. <https://doi.org/10.1007/s40171-020-00242-w>

Ferreira, A. A. S. N. D. C., Dourado, L. R. B., Biagiotti, D., Santos, N. P. D. S., Nascimento, D. C. N., & Sousa, K. R. S. (2019). Methods for classifying coefficients of variation in experimentation with poultrys. *Comunicata Scientiae*, 9(4), 565–574. <https://doi.org/10.14295/cs.v9i4.2619>

- Ferreira, J. C., & Patino, C. M. (2015). What does the p value really mean? *Jornal Brasileiro de Pneumologia*, 41(5), 485. <https://doi.org/10.1590/s1806-37132015000000215>
- Fernandes, N. (2020). Economic Effects of Coronavirus Outbreak (COVID-19) on the World Economy. *SSRN Electronic Journal*. Published. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3557504>
- Fernandes, T., & Castro, A. (2020). Understanding drivers and outcomes of lurking vs. posting engagement behaviours in social media-based brand communities. *Journal of Marketing Management*, 36(7–8), 660–681. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2020.1724179>
- Field, A. (2009). *Descobriendo a estatística usando o SPSS*. Grupo Editorial Patria.
- Fletcher, G., & Griffiths, M. (2020). Digital transformation during a lockdown. *International Journal of Information Management*, 55, 102185. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185>
- Francke, M., & Korevaar, M. (2021). Housing markets in a pandemic: Evidence from historical outbreaks. *Journal of Urban Economics*, 123, 103333. <https://doi.org/10.1016/j.jue.2021.103333>
- Gabryelczyk, R. (2020). Has COVID-19 Accelerated Digital Transformation? Initial Lessons Learned for Public Administrations. *Information Systems Management*, 37(4), 303–309. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1820633>
- Garza Salgado, E., & Royo Vela, M. (2019). Brand Fan Pages experience and strength as antecedents to engagement and intensity of use to achieve HEIS' brand loyalty. *Journal of Marketing for Higher Education*, 29(1), 102–120. <https://doi.org/10.1080/08841241.2019.1605437>
- Ghantous, N., & Das, S. S. (2018). International franchising and performance: a resource-based perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(8), 744–763. <https://doi.org/10.1108/ijrdm-10-2017-0244>

- Gillis, W., & Castrogiovanni, G. J. (2010). The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 75–98. <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0158-8>
- Gillis, W. E., Combs, J. G., & Yin, X. (2020). Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies. *Journal of Business Venturing*, 35(1), 105899. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.09.004>
- Glatter, K. A., & Finkelman, P. (2021). History of the Plague: An Ancient Pandemic for the Age of COVID-19. *The American Journal of Medicine*, 134(2), 176–181. <https://doi.org/10.1016/j.amjmed.2020.08.019>
- Gogtay, N. J., & Thatte, U. M. (2017). Principles of Correlation Analysis. *Journal of The Association of Physicians of India*, 65. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28462548/>
- Goh, K. Y., Heng, C. S., & Lin, Z. (2012). Social Media Brand Community and Consumer Behavior: Quantifying the Relative Impact of User- and Marketer-Generated Content. *SSRN Electronic Journal*. Published. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2048614>
- Gorovaia, N., & Windsperger, J. (2018). The choice of contract duration in franchising networks: A transaction cost and resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 75, 125–133. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.03.002>
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., Sisodia, R., & Nordfält, J. (2017). Enhancing Customer Engagement Through Consciousness. *Journal of Retailing*, 93(1), 55–64. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.001>
- Gu, S., Ślusarczyk, B., Hajizada, S., Kovalyova, I., & Sakhbieva, A. (2021). Impact of the COVID-19 Pandemic on On-line Consumer Purchasing Behavior. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(6), 2263–2281. <https://doi.org/10.3390/jtaer16060125>

Guesalaga, R. (2016). The use of social media in sales: Individual and organizational antecedents, and the role of customer engagement in social media. *Industrial Marketing Management*, 54, 71–79. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.002>

Guia de Franquias. (2021). *Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios (PEGN)*. Ed. Globo.

Habibi, M. R., Laroche, M., & Richard, M. O. (2014). The roles of brand community and community engagement in building brand trust on social media. *Computers in Human Behavior*, 37, 152–161. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.04.016>

Hajdini, I., Klapper, H., Rommer, P., & Windsperger, J. (2017). Control and Performance in Franchising Networks. *Contributions to Management Science*, 35–56. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57276-5_3

Hall, M. C., Prayag, G., Fieger, P., & Dyason, D. (2020). Beyond panic buying: consumption displacement and COVID-19. *Journal of Service Management*, 32(1), 113–128. <https://doi.org/10.1108/josm-05-2020-0151>

Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2016). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 312–335. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0509-2>

Harrigan, P., Soutar, G., Choudhury, M. M., & Lowe, M. (2015). Modelling CRM in a Social Media Age. *Australasian Marketing Journal*, 23(1), 27–37. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2014.11.001>

Herrera-Torres, L., Pérez-Tur, F., García-Fernández, J., & Fernández-Gavira, J. (2017). El uso de las redes sociales y el engagement de los clubes de la Liga Endesa ACB. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 17(3), 175–182.

- Hesham, F., Riadh, H., & Sihem, N. K. (2021). What Have We Learned about the Effects of the COVID-19 Pandemic on Consumer Behavior? *Sustainability*, 13(8), 4304. <https://doi.org/10.3390/su13084304>
- Hobbs, J. E. (2020). Food supply chains during the COVID-19 pandemic. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue Canadienne d'agroeconomie*, 68(2), 171–176. <https://doi.org/10.1111/cjag.12237>
- Hoy, F., Perrigot, R., & Terry, A. (2017). *Handbook of Research on Franchising (Research Handbooks in Business and Management series)*. Edward Elgar Publishing.
- Hua, N., O'Neill, J. W., Nusair, K., Singh, D., & DeFranco, A. (2017). Does paying higher franchise fees command higher RevPAR? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(11), 2941–2961. <https://doi.org/10.1108/ijchm-02-2016-0060>
- Huynh, N., Dao, A., & Nguyen, D. (2021). Openness, economic uncertainty, government responses, and international financial market performance during the coronavirus pandemic. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 31, 100536. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2021.100536>
- IBGE. (2019). *Acesso à Internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal 2019*. https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101794_informativo.pdf
- Isaac, V. R., Melo, P. L. R., & Borini, F. M. (2018). REDES DE FRANQUIAS Estrangeiras e Domésticas em um Mercado Emergente: Análise Comparativa. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(1), 46–69. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018160213>
- Islam, J. U., Rahman, Z., & Hollebeek, L. D. (2018). Consumer engagement in on-line brand communities: a solicitation of congruity theory. *Internet Research*, 28(1), 23–45. <https://doi.org/10.1108/intr-09-2016-0279>

Ismagilova, E., Dwivedi, Y. K., Slade, E., & Williams, M. D. (2017). *Electronic Word of Mouth (eWOM) in the Marketing Context: A State of the Art Analysis and Future Directions (SpringerBriefs in Business)* (1st ed. 2017 ed.). Springer.

Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation. *Journal of Service Research*, 17(3), 247–261.
<https://doi.org/10.1177/1094670514529187>

Jalilibal, Z., Amiri, A., Castagliola, P., & Khoo, M. B. (2021). Monitoring the coefficient of variation: A literature review. *Computers & Industrial Engineering*, 161, 107600.
<https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107600>

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
[https://doi.org/10.1016/0304-405x\(76\)90026-x](https://doi.org/10.1016/0304-405x(76)90026-x)

Jünger, J., Keyling, T. (2019). Facepager. An application for automated data retrieval on the web. Source code and releases available at <https://github.com/strohne/Facepager/>.

Kacker, M., Dant, R. P., Emerson, J., & Coughlan, A. T. (2015). How Firm Strategies Impact Size of Partner-Based Retail Networks: Evidence From Franchising. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 506–531. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12155>

Kacker, M., & Perrigot, R. (2016). Retailer use of a professional social media network: Insights from franchising. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 222–233.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.020>

Kalkoshki, A. A., & Abadi, M. H. (2019). Franchise contract in international business law. *Revista de Direito Da Cidade*, 11(2). <https://doi.org/10.12957/rdc.2019.38084>

- Kang, J., Asare, A. K., Brashear-Alejandro, T., & Li, P. (2018). Drivers of franchisor growth: a meta-analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(2), 196–207. <https://doi.org/10.1108/jbim-09-2016-0219>
- Kapoor, K. K., Tamilmani, K., Rana, N. P., Patil, P., Dwivedi, Y. K., & Nerur, S. (2017). Advances in Social Media Research: Past, Present and Future. *Information Systems Frontiers*, 20(3), 531–558. <https://doi.org/10.1007/s10796-017-9810-y>
- Katz, E., Blumler, J. G., & Gurevitch, M. (1973). Uses and Gratifications Research. *Public Opinion Quarterly*, 37(4), 509. <https://doi.org/10.1086/268109>
- Kaur, P., Dhir, A., Chen, S., Malibari, A., & Almotairi, M. (2020). Why do people purchase virtual goods? A uses and gratification (U&G) theory perspective. *Telematics and Informatics*, 53, 101376. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101376>
- Keith, T. Z. (2019). *Multiple Regression and Beyond: An Introduction to Multiple Regression and Structural Equation Modeling* (3rd ed.). Routledge.
- Kefi, H., & Maar, D. (2019). The power of lurking: Assessing the on-line experience of luxury brand fanpage followers. *Journal of Business Research*. [doi:10.1016/j.jbusres.2018.08.012](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.012)
- Ketonen-Oksi, S., Jussila, J. J., & Kärkkäinen, H. (2016). Social media based value creation and business models. *Industrial Management & Data Systems*, 116(8), 1820–1838. <https://doi.org/10.1108/imds-05-2015-0199>
- Khan, M. L. (2017). Social media engagement: What motivates user participation and consumption on YouTube? *Computers in Human Behavior*, 66, 236–247. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.09.024>
- Kidwell, R. E., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor–franchisee relationship. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 522–544. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.002>

- Kim, J.H. (2015): How to Choose the Level of Significance: A Pedagogical Note. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/66373/>
- Kim, J. H. (2019). Multicollinearity and misleading statistical results. *Korean Journal of Anesthesiology*, 72(6), 558–569. <https://doi.org/10.4097/kja.19087>
- Klepek, M., & Bauerová, R. (2020). WHY DO RETAIL CUSTOMERS HESITATE FOR SHOPPING GROCERY ON-LINE? *Technological and Economic Development of Economy*, 26(6), 1444–1462. <https://doi.org/10.3846/tede.2020.13970>
- Knoerr, F. G., Martini, S. R., & Giovannetti, F. V. P. (2019). O Contrato De Franquia E A Aplicação Do Código De Defesa Do Consumidor. *International Journal of Professional Business Review*, 4(2), 70. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2019.v4i2.185>
- Kudyba, S. (2020). COVID-19 and the Acceleration of Digital Transformation and the Future of Work. *Information Systems Management*, 37(4), 284–287. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1818903>
- Kumar, S., Dhir, A., Talwar, S., Chakraborty, D., & Kaur, P. (2020). What drives brand love for natural products? The moderating role of household size. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102329>
- Labrecque, L. I., Swani, K., & Stephen, A. T. (2020). The impact of pronoun choices on consumer engagement actions: Exploring top global brands' social media communications. *Psychology & Marketing*, 37(6), 796–814. <https://doi.org/10.1002/mar.21341>
- Lafontaine, F. (1992). Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. *The RAND Journal of Economics*, 23(2), 263. <https://doi.org/10.2307/2555988>
- Lafontaine, F., & Kaufmann, P. J. (1994). The evolution of ownership patterns in franchise systems. *Journal of Retailing*, 70(2), 97–113. [https://doi.org/10.1016/0022-4359\(94\)90010-8](https://doi.org/10.1016/0022-4359(94)90010-8)

- Lafontaine, F. (2014). Franchising: Directions for Future Research. *International Journal of the Economics of Business*, 21(1), 21–25. <https://doi.org/10.1080/13571516.2013.864124>
- Lanchimba, C., Windsperger, J., & Fadairo, M. (2017). Entrepreneurial orientation, risk and incentives: the case of franchising. *Small Business Economics*, 50(1), 163–180. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9885-3>
- Lanchimba, C., Welsh, D. H., Fadairo, M., & Silva, V. L. D. (2021). The impact of franchisor signaling on entrepreneurship in emerging markets. *Journal of Business Research*, 131, 337–348. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.062>
- Lee, K. J. (2017). Knowledge sharing in franchise system: franchisee self-leadership, satisfaction, and compliance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3101–3118. <https://doi.org/10.1108/ijchm-03-2016-0178>
- Lee, D., Hosanagar, K., & Nair, H. S. (2018). Advertising Content and Consumer Engagement on Social Media: Evidence from Facebook. *Management Science*, 64(11), 5105–5131. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2902>
- Li, J., & Xia, H. (2019). Franchise: A Literature Review and Directions of Future Research. *Open Journal of Business and Management*, 07(02), 817–827. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2019.72055>
- Ma, A., Bai, L., Luo, H., & Liao, Y. (2015). Consumer Power in the Digital Age in China Travel Market and the Strategic Management Trend in China On-line Travel Industry. *Proceedings of the 2015 International Conference on Social Science, Education Management and Sports Education*. Published. <https://doi.org/10.2991/ssmse-15.2015.241>
- MacGregor Pelikanova, R., Cvik, E. D., & MacGregor, R. K. (2021). Addressing the COVID-19 challenges by SMEs in the hotel industry – a Czech sustainability message for emerging

economies. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 525–546.
<https://doi.org/10.1108/jeee-07-2020-0245>

Madero Gómez, S., Ortiz Mendoza, O. E., Ramírez, J., & Olivas-Luján, M. R. (2020). Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(4), 401–420.
<https://doi.org/10.1108/mrjiam-06-2020-1065>

Mafra, R. A. (2020). *Um diagnóstico do franchising brasileiro: Digitalização, marketing 4.0 e a influência da pandemia* (Master's dissertation).

Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., & Zhang, M. (2013). Managing Customer Relationships in the Social Media Era: Introducing the Social CRM House. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 270–280. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.008>

Manes, E., & Tchetchik, A. (2018). The role of electronic word of mouth in reducing information asymmetry: An empirical investigation of on-line hotel booking. *Journal of Business Research*, 85, 185–196. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.019>

Manyati, T. K., & Mutsau, M. (2021). Leveraging green skills in response to the COVID-19 crisis: a case study of small and medium enterprises in Harare, Zimbabwe. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 673–697. <https://doi.org/10.1108/jeee-07-2020-0236>

Maslowska, E., Malthouse, E., & Collinger, T. (2016). The customer engagement ecosystem. *Journal of Marketing Management*, 32(5–6), 469–501.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1134628>

Mason, A. N., Narcum, J., & Mason, K. (2021). Social media marketing gains importance after Covid-19. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1870797.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1870797>

- Matthes, J. M., Saini, A., & Dubey, V. K. (2021). Performance implications of marketing agreement, cooperation, and control in franchising. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 29(3), 387–408. <https://doi.org/10.1080/10696679.2020.1864216>
- McShane, L., Pancer, E., & Poole, M. (2019). The Influence of B to B Social Media Message Features on Brand Engagement: A Fluency Perspective. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/1051712x.2019.1565132>
- Melo, P. L. D. R., Borini, F. M., Oliveira JR, M. D. M., & Parente, R. C. (2015). Internationalization of Brazilian Franchise Chains: a comparative study. *Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 258–272. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020150303>
- Melo, P. L. D. R., Borini, F. M., & Ogasavara, M. H. (2018). Latin American franchise internationalization: The impact of institutional environment. *Thunderbird International Business Review*, 61(2), 217–228. <https://doi.org/10.1002/tie.21975>
- Melo, P. L. D. R., Carneiro-da-Cunha, J. A., & Telles, R. (2021). Franchisor support and brand value empowerment of micro-franchisees: a Brazilian market perspective. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, ahead-of(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jeee-09-2020-0324>
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Miguel, P. A. C., & Ho, L. L. (2012). Levantamento Tipo Survey. In *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Mishra, O. (2021). Principles of frugal innovation and its application by social entrepreneurs in times of adversity: an inductive single-case approach. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 547–574. <https://doi.org/10.1108/jeee-07-2020-0247>

- Molina-Castillo, F. J., Lopez-Nicolas, C., & de Reuver, M. (2020). Mobile Payment: The Hiding Impact of Learning Costs on User Intentions. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 15(1), 0. <https://doi.org/10.4067/s0718-18762020000100102>
- Mudambi, S. M., Sinha, J. I., & Taylor, D. S. (2019). Why B-to-B CEOs Should Be More Social on Social Media. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(1), 103–105. <https://doi.org/10.1080/1051712x.2019.1565144>
- Muntinga, D. G., Moorman, M., & Smit, E. G. (2011). Introducing COBRAs. *International Journal of Advertising*, 30(1), 13–46. <https://doi.org/10.2501/ija-30-1-013-046>
- Nascimento, A. M., & Silveira, D. S. D. (2017). A systematic mapping study on using social media for business process improvement. *Computers in Human Behavior*, 73, 670–675. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.10.016>
- Naatu, F., & Alon, I. (2019). Social franchising: A bibliometric and theoretical review. *Journal of Promotion Management*, 25(5), 738–764. <https://doi.org/10.1080/10496491.2019.1584777>
- Navarro Sanfelix, G., & Puig, F. (2018). New challenges in franchisor-franchisee relationship. An analysis from agency theory perspective. *Cuadernos de Gestión*, 18(1), 85–102. <https://doi.org/10.5295/cdg.150610gn>
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M., & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78, 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>
- Nwogugu, M. I. C. (2019). On Franchise Royalty Rates, Franchise Fees and Incentive Effects. *Complex Systems, Multi-Sided Incentives and Risk Perception in Companies*, 507–536. https://doi.org/10.1057/978-1-137-44704-3_8

Ogbuji, B., & Papazafeiropoulou, A. (2016). Social Media Strategies for Companies: A Comprehensive Framework. *Social Media: The Good, the Bad, and the Ugly*, 3–14.

https://doi.org/10.1007/978-3-319-45234-0_1

Oliveira, M. J. D., Huertas, M. K. Z., & Lin, Z. (2016). Factors driving young users' engagement with Facebook: Evidence from Brazil. *Computers in Human Behavior*, 54, 54–61.

<https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.07.038>

OMS (2020). Press Conference on COVID-19 – 11 March 2020. <https://bit.ly/3tekBDS>

Ortega, R.P., Melo, P. L. R., Boaventura, J. M.G., & Mascena, K.M.C (2016). Attendance of franchisee stakeholder's interests and its relationship to financial performance in franchise networks. *Rev. Adm. UFSM, Santa Maria*, v. 9, Ed. Especial Engema, p. 25-39. DOI: 10.5902/19834659 22118

Oviedo-García, M., Muñoz-Expósito, M., Castellanos-Verdugo, M., & Sancho-Mejías, M. (2014). Metric proposal for customer engagement in Facebook. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 327–344. <https://doi.org/10.1108/jrim-05-2014-0028>

Oxenfeldt A., Kelly, A. (1969). Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?. *Journal of Retailing*, Vol. 44, No. 4, pp. 69-83

Pancer, E., & M. Poole. (2016). The popularity and virality of political social media: Hashtags, mentions, and links predict likes and retweets of 2016 US presidential nominees' tweets. *Social Influence*, 11(4), 259–270

Panda, B., & Leepsa, N. M. (2017). Agency theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, 10(1), 74–95.

<https://doi.org/10.1177/0974686217701467>

- Panda, S., Paswan, A. K., & Mishra, S. P. (2019). Impact of positioning strategies on franchise fee structure. *Industrial Marketing Management*, 81, 30–39. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.10.001>
- Pansari, A., & Kumar, V. (2016). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294–311. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6>
- Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D., & Dennis, C. (2020). Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*, 116, 209–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.036>
- Park, M., Im, H., & Kim, H. Y. (2020). “You are too friendly!” The negative effects of social media marketing on value perceptions of luxury fashion brands. *Journal of Business Research*, 117, 529–542. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.026>
- Paruthi, M., & Kaur, H. (2017). Scale development and validation for measuring on-line engagement. *Journal of Internet Commerce*, 16(2), 127–147. <https://doi.org/10.1080/15332861.2017.1299497>
- Pascucci, F., Ancillai, C., & Cardinali, S. (2018). Exploring antecedents of social media usage in B2B: a systematic review. *Management Research Review*, 41(6), 629–656. <https://doi.org/10.1108/mrr-07-2017-0212>
- Perrigot, R., Hussain, D., & Windsperger, J. (2015). An investigation into independent small business owners' perception of franchisee relationships. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(8), 693–711. <https://doi.org/10.1108/ijrdm-01-2014-0010>
- Perrigot, R., Kacker, M., Basset, G., & Cliquet, G. (2012). Antecedents of Early Adoption and Use of Social Media Networks for Stakeholder Communications: Evidence from Franchising*.

Journal of Small Business Management, 50(4), 539–565. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2012.00366.x>

Pezzuti, T., Leonhardt, J. M., & Warren, C. (2021). Certainty in Language Increases Consumer Engagement on Social Media. *Journal of Interactive Marketing*, 53, 32–46. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.06.005>

Portuguez Castro, M., & Gómez Zermeño, M. G. (2020). Being an entrepreneur post-COVID-19 – resilience in times of crisis: a systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 721–746. <https://doi.org/10.1108/jeee-07-2020-0246>

Pourkhani, A., Abdipour, K., Baher, B., & Moslehpour, M. (2019). The impact of social media in business growth and performance: A scientometrics analysis. *International Journal of Data and Network Science*, 223–244. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2019.2.003>

Prodanov, C.C., & Freitas, E. C., (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico - 2ª Edição*. Editora Feevale.

Prodanova, J., & van Looy, A. (2019). How Beneficial is Social Media for Business Process Management? A Systematic Literature Review. *IEEE Access*, 7, 39583–39599. <https://doi.org/10.1109/access.2019.2903983>

Purnomo, B. R., Adiguna, R., Widodo, W., Suyatna, H., & Nusantoro, B. P. (2021). Entrepreneurial resilience during the Covid-19 pandemic: navigating survival, continuity and growth. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 497–524. <https://doi.org/10.1108/jeee-07-2020-0270>

Pütter, M. (2017). The Impact of Social Media on Consumer Buying Intention. *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH AND MARKETING*, 3(1), 7–13. <https://doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.31.3001>

- Queirós, A., Faria, D., Almeida, A. (2017). Strengths and Limitations of Qualitative and Quantitative Research Methods. *European Journal of Education Studies*, 3(9). <https://doi.org/10.5281/zenodo.887089>
- Ra, S., Shrestha, U., Khatiwada, S., Yoon, S. W., & Kwon, K. (2019). The rise of technology and impact on skills. *International Journal of Training Research*, 17(sup1), 26–40. <https://doi.org/10.1080/14480220.2019.1629727>
- Rahi, S. (2017). Research Design and Methods: A Systematic Review of Research Paradigms, Sampling Issues and Instruments Development. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 06(02). <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000403>
- Rahman, M. S. (2016). The Advantages and Disadvantages of Using Qualitative and Quantitative Approaches and Methods in Language “Testing and Assessment” Research: A Literature Review. *Journal of Education and Learning*, 6(1), 102. <https://doi.org/10.5539/jel.v6n1p102>
- Rahman, Z., Suberamanian, K., Zanuddin, H.B. Social Media Content Analysis—A Study on Fanpages of Electronics Companies. *Int. J. Glob. Bus. Manag. Res.* **2016**, 5, 87–96.
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (Covid-19) and entrepreneurship: cultural, lifestyle and societal changes. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 747–761. <https://doi.org/10.1108/jeee-06-2020-0163>
- Ravaonorohanta, N., & Sayumwe, M. (2020). Social Media Presence and Organizational Performance: An Empirical Study on Companies’ Presence on Twitter. *Contemporary Management Research*, 16(2), 123–144. <https://doi.org/10.7903/cmr.20095>
- Richt, M. N. B. (2021). *A Relação de Franquia no Mundo Empresarial e as Tendências da Jurisprudência Brasileira*. Almedina.

- Rodríguez-Ardura, I., & Meseguer-Artola, A. (2010). Toward a Longitudinal Model of e-Commerce: Environmental, Technological, and Organizational Drivers of B2C Adoption. *The Information Society*, 26(3), 209–227. <https://doi.org/10.1080/01972241003712264>
- Rosado-Pinto, F., & Loureiro, S. M. C. (2020). The growing complexity of customer engagement: a systematic review. *EuroMed Journal of Business*, 15(2), 167–203. <https://doi.org/10.1108/emjb-10-2019-0126>
- Rossmann, A., Wilke, T., & Stei, G. (2017). Usage of Social Media Systems in Customer Service Strategies. *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences (2017)*. Published. <https://doi.org/10.24251/hicss.2017.477>
- Rubin, P. H. (1978). The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. *The Journal of Law and Economics*, 21(1), 223–233. <https://doi.org/10.1086/466918>
- Sadeh, F., & Kacker, M. (2017). Quality signaling through ex-ante voluntary information disclosure in entrepreneurial networks: evidence from franchising. *Small Business Economics*, 50(4), 729–748. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9892-4>
- Salam, M. T., Imtiaz, H., & Burhan, M. (2021). The perceptions of SME retailers towards the usage of social media marketing amid COVID-19 crisis. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 588–605. <https://doi.org/10.1108/jee-07-2020-0274>
- Salar, M., & Salar, O. (2014). Determining Pros and Cons of Franchising by Using Swot Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 122, 515–519. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1385>
- Santini, F. O., Ladeira, W. J., Pinto, D. C., Herter, M. M., Sampaio, C. H., & Babin, B. J. (2020). Customer engagement in social media: a framework and meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(6), 1211–1228. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00731-5>

Santos, A. D. (2020). *Comentários à nova lei de franquias: Lei n^o 13.966/2019*. ALMEDINA.

Sashi, C., Brynildsen, G., & Bilgihan, A. (2019). Social media, customer engagement and advocacy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1247–1272. <https://doi.org/10.1108/ijchm-02-2018-0108>

Schivinski, B., Christodoulides, G., & Dabrowski, D. (2016). Measuring Consumers' Engagement With Brand-Related Social-Media Content. *Journal of Advertising Research*, 56(1), 64–80. <https://doi.org/10.2501/jar-2016-004>

Senthilnathan, S. (2019). Usefulness of Correlation Analysis. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3416918>

Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 280–283. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>

Shrestha, N. (2020). Detecting Multicollinearity in Regression Analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 8(2), 39–42. <https://doi.org/10.12691/ajams-8-2-1>

Sigurdsson, V., Larsen, N. M., Sigfusdottir, A. D., Fagerstrøm, A., Alemu, M. H., Folwarczny, M., & Foxall, G. (2019). The relationship between the firm's social media strategy and the consumers' engagement behavior in aviation. *Managerial and Decision Economics*, 41(2), 234–249. <https://doi.org/10.1002/mde.3052>

Sivarajah, U., Irani, Z., Gupta, S., & Mahroof, K. (2020). Role of big data and social media analytics for business to business sustainability: A participatory web context. *Industrial Marketing Management*, 86, 163–179. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.04.005>

Sorenson, O. (2021). Franchising for the social sector. *Journal of Organization Design*. Published. <https://doi.org/10.1007/s41469-021-00101-7>

Stanimirovic, I. (2019). *Correlation and Regression Analysis: Applications for Industrial Organizations*. Arcler Press.

Tian, X., Li, C., Huang, A., Xia, S., Lu, S., Shi, Z., Lu, L., Jiang, S., Yang, Z., Wu, Y., & Ying, T. (2020). Potent binding of 2019 novel coronavirus spike protein by a SARS coronavirus-specific human monoclonal antibody. *Emerging Microbes & Infections*, 9(1), 382–385. <https://doi.org/10.1080/22221751.2020.1729069>

TIC Empresas - 2019. (2019). Cetic.Br. <https://cetic.br/pt/tics/empresas/2019/empresas/B13A/>

Tsai, W. H. S., & Men, L. R. (2014). Consumer engagement with brands on social network sites: A cross-cultural comparison of China and the USA. *Journal of Marketing Communications*, 23(1), 2–21. <https://doi.org/10.1080/13527266.2014.942678>

Tseng, M. L. (2017). Using social media and qualitative and quantitative information scales to benchmark corporate sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 142, 727–738. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.05.062>

Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T., & Turban, D. C. (2017). *Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective (Springer Texts in Business and Economics)* (9th ed.). Springer.

Vale, L., & Fernandes, T. (2017). Social media and sports: driving fan engagement with football clubs on Facebook. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 37–55. <https://doi.org/10.1080/0965254x.2017.1359655>

van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253–266. <https://doi.org/10.1177/1094670510375599>

Vander Shee, B. A., Peltier, J., & Dahl, A. J. (2020). Antecedent consumer factors, consequential branding outcomes and measures of on-line consumer engagement: current

research and future directions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 14(2), 239–268.
<https://doi.org/10.1108/jrim-01-2020-0010>

Varotto, L. F., & Aureliano-Silva, L. (2017). Evolution in franchising: Trends and new perspectives. *Internext*, 12(3), 31. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.12331-42>

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021a). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021b). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Villaseca, D., Navío-Marco, J., & Gimeno, R. (2020). Money for female entrepreneurs does not grow on trees: start-ups' financing implications in times of COVID-19. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 698–720. <https://doi.org/10.1108/jeee-06-2020-0172>

Vinerean, S., & Opreana, A. (2021). Measuring Customer Engagement in Social Media Marketing: A Higher-Order Model. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(7), 2633–2654. <https://doi.org/10.3390/jtaer16070145>

Wakefield, R., & Wakefield, K. (2016). Social media network behavior: A study of user passion and affect. *The Journal of Strategic Information Systems*, 25(2), 140–156.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2016.04.001>

Wallace, E., Buil, I., & de Chernatony, L. (2017). Consumers' self-congruence with a "Liked" brand. *European Journal of Marketing*, 51(2), 367–390. <https://doi.org/10.1108/ejm-07-2015-0442>

Winarsih, Indriastuti, M., & Fuad, K. (2020). Impact of Covid-19 on Digital Transformation and Sustainability in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Conceptual Framework. *Complex, Intelligent and Software Intensive Systems*, 471–476. https://doi.org/10.1007/978-3-030-50454-0_48

Windsperger, J. (2001). The fee structure in franchising: a property rights view. *Economics Letters*, 73(2), 219–226. [https://doi.org/10.1016/s0165-1765\(01\)00491-8](https://doi.org/10.1016/s0165-1765(01)00491-8)

Xhema, J. (2019). Effect of Social Networks on Consumer Behaviour: Complex Buying. *IFAC-PapersOn-line*, 52(25), 504–508. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.12.594>

Zogning, F. (2017). Agency Theory: A Critical Review. *European Journal of Business and Management*. Published.

<https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/34900/35901>