

Valor da marca em redes de microfranquias: o efeito *Honeymoon**

Brand equity in microfranchise chains: the Honeymoon effect

Ecaterina Grigulevitch Mascarenhas

Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Paulista
egrigule@uol.com.br

Pedro Lucas de Resende Melo

Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Paulista
pedro.melo@docente.unip.br

RESUMO

O propósito deste artigo é investigar se o tempo de franqueamento tem interferência na percepção de valor da marca da franquia pelo microfranqueado. Para isso foram abordados três aspectos referentes à percepção do valor de marca: (1) propaganda e promoção; (2) força da marca; e (3) capacidade de fidelização de clientes. A pesquisa realizada foi descritiva, quantitativa, com metodologia *survey*, com amostra de 197 microfranqueados, localizados nos Estados de São Paulo e Minas Gerais, na qual foi aplicada a técnica de análise de regressão linear. Os resultados encontrados não suportaram a relação de associação entre as variáveis independentes (marca) e a variável dependente (tempo de franqueamento). O resultado contribui para o aprofundamento do entendimento da gestão de redes de microfranquias, em especial da perspectiva do microfranqueado, e pela abordagem da Teoria do Ciclo de Vida em U – *honeymoon* – no contexto de redes de franquias, especificamente em função do tempo de franqueamento.

Palavras-chave: Redes de franquias; Microempreendedor; Microfranquias; *Honeymoon*.

ABSTRACT

The purpose of this article is to investigate whether the franchising time interferes with the perception of franchise brand value by the microfranchisee. For this, three aspects related to the perception of brand equity were approached: (1) advertising and promotion; (2) brand strength; and (3) customer loyalty capacity. The research carried out is descriptive, quantitative, with a survey methodology, with a sample of 197 microfranchisees, located in the States of São Paulo and Minas Gerais, in which the linear regression analysis technique was applied. The results found did not support the association between the independent variables (brand) and the dependent variable (franchising time). The result contributes to the deepening of the understanding of the management of microfranchise networks, especially from the microfranchisee's perspective, and by the approach of the Life Cycle Theory in U - *honeymoon* - in the context of franchise chains, specifically in terms of franchising time.

Keywords: Franchise chains; Microentrepreneur; Microfranchises; *honeymoon*.

INTRODUÇÃO

* Recebido em 08 de janeiro de 2021, aprovado em 05 de novembro de 2021, publicado em 30 de novembro de 2022.

O modelo de negócios de redes de franquias é uma opção estratégica fundamentada na união contratual institucional entre franqueador e franqueado, com o intuito de ampliar e diversificar as atividades, reduzir as ameaças e compartilhar conhecimentos e habilidades. Este modelo permite uma expansão mais rápida quando comparado ao crescimento do negócio baseado na aplicação de capital próprio (SHANE et al., 1996) e engloba diversas obrigações, como assistência do franqueador ao franqueado na implantação de uma nova unidade de negócios, treinamentos, suprimento de produtos e elaboração de planos de negócios (COMBS; KITCHEN JR., 1999; FREDERIK, 2005; GILLIS, 2007; MAHONEY; PANDIAN, 1992).

A microfranquia é um segmento de rede de franquia caracterizado por ter um investimento inicial menor do que ao de uma franquia tradicional. Isso acontece devido ao menor custo operacional, sendo comum, inclusive, que a base de negócio seja a própria residência do microfranqueado, com poucos ou nenhum empregado (MELO; BORINI; CARINEIRO-DA-CUNHA, 2014; MELO; CARNEIRO-DA-CUNHA; TELLES, 2022).

O artigo de Fairbourne (2006) aparece como referência inicial na literatura de microfranquias, apresentando esse tipo de franquia como uma categoria de negócio para criação de riqueza na base da pirâmide em países pobres, tópico que foi um pouco mais aprofundado um ano depois, através de uma compilação sobre microfranquias realizada por Fairbourne, Gibson e Dyer (2007). Nesse cenário, o modelo de microfranquias tem estimulado o entusiasmo, nos últimos anos, entre empreendedores sociais, organizações não governamentais, agências governamentais e setor privado, por sua capacidade de oferecer uma possibilidade empreendedora para cidadãos desfavorecidos em países com desenvolvimento baixo, de um modo multiplicável e escalável (KISTRUCK et al., 2011). No entanto, pouco se sabe academicamente sobre microfranquias, sendo que os estudos existentes sobre este formato de franquias são incipientes e focam principalmente na utilização de microfranquias em países pobres como um meio de fornecer serviços básicos e no desenvolvimento de microfranquias em comparação com o modelo de franquia convencionada (MELO; CARNEIRO-DA-CUNHA; BORINI, 2018; SANTIAGO et al., 2020; MELO; CARNEIRO-DA-CUNHA; TELLES, 2022).

Este artigo visa abordar as redes de microfranquias sob dois aspectos: valor da marca e relacionamento entre franqueado e franqueador ao longo do tempo. Em relação ao primeiro aspecto, o sucesso dos modelos de negócio de franquias está relacionado ao valor da marca, uma vez que empreendimentos com marcas reconhecidas são mais bem qualificados para alcançar um valor diferenciado e duradouro, bem como, para conquistar um desempenho financeiro maior do que as empresas que não trabalham com marcas percebidas como boas pelo mercado (AAKER, 1991; KIM; KIM; AN, 2003; GHANTOUS; JAOLIS, 2013). É reconhecido que tanto os franqueadores quanto os franqueados devem participar do desenvolvimento e da sustentação do valor da marca da franquia (PITT; NAPOLI; VAN DER MERWE, 2003). Apesar disso, estudos anteriores concluíram que microfranqueados têm evidenciado uma percepção de valor mais fraca em relação à marca de sua rede de franquias, em decorrência de este modelo de negócios ainda estar em fase de desenvolvimento. Adicionalmente, a capacidade dos microfranqueadores para fortalecer a marca do modelo de franquia, considerando as limitações de recursos, é questionada pelos microfranqueados (MELO; BORINI; CARNEIRO-DA-CUNHA, 2014; MELO; CARNEIRO-DA-CUNHA; BORINI, 2018; MELO; CARNEIRO-DA-CUNHA; TELLES, 2022).

Sobre o segundo aspecto, existe a necessidade de aprofundamento sobre como o relacionamento entre franqueado e franqueador evolui ao longo do tempo e como o fator tempo afeta a percepção do valor da marca pelos microfranqueados (DANT, 2008; DANT; LI; WORTZEL, 1995). Pesquisas anteriores mostraram que ao longo do tempo, o valor percebido da marca tende a mudar de acordo com a conquista de conhecimento e experiência (BLUT et al., 2011; JUSTE, 2009).

Considerando o contexto exposto, o objetivo deste trabalho é investigar se o tempo de franqueamento tem interferência na percepção de valor da marca pelo microfranqueado. Com isso pretende-se contribuir para a literatura de microfranquias por meio da análise do efeito *honeymoon* sobre a percepção de valor da marca por microfranqueados, segundo identificado na Teoria da Curva em U (BLACK; MENDENHALL, 1991; BLUT et al., 2011; MELO; CARNEIRO-DA-CUNHA; BORINI, 2018; MELO; CARNEIRO-DA-CUNHA; TELLES, 2022). Além disso pretende-se também realizar uma contribuição gerencial por meio da sugestão de como a administração de rede de microfranquias pode ocorrer de maneira mais efetiva.

REFERENCIAL TEÓRICO

Rede de microfranquias

A microfranquia assemelha-se à franquia tradicional, uma vez que permite ao franqueado utilizar o padrão de negócios desenvolvido pelo franqueador. Contudo, há diferenças importantes entre os dois modelos, em especial em relação ao investimento, duplicação do modelo e propósito (JONES-CHRISTENSEN; PARSONS; FAIRBOURNE, 2010; MELO; BORINI; CARNEIRO-DA-CUNHA, 2014; MELO; CARNEIRO-DA-CUNHA; TELLES, 2022).

Uma das diferenças mais significativas é relativa ao investimento demandado pela rede. Os investimentos iniciais dos microfranqueados são inferiores a US\$ 1.500 (LEHR, 2008). A menor necessidade de capital inicial traz dois desdobramentos importantes: torna a microfranquia uma opção para quem deseja tornar-se microempresários por estar desempregado e atrai de um público mais jovem e com menos disponibilidade financeira como potenciais microfranqueados (CHRISTENSEN; PARSONS; FAIRBOURNE, 2010; DIOCHON; ANDERSON; GHORE, 2017; MELO; BORINI; CARNEIRO-DA-CUNHA, 2014; MELO; CARNEIRO-DA-CUNHA; BORINI, 2018; MELO; CARNEIRO-DA-CUNHA; TELLES, 2022).

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

Em relação ao propósito, nas redes de franquias tradicionais os franqueadores visam expandir os lucros (ELANGO; FRIED, 1997). Na microfranquia, almejam, simultaneamente, aumentar os lucros e o bem-estar do microfranqueado, ao “comprar um processo sistematizado e comprovado” (BURAND; KOCH, 2010; FAIRBOURNE, 2007). Dessa maneira, pode-se considerar a microfranquia uma categoria de negócio que cria mecanismos para amenizar a escassez de recursos. Esse incentivo representa uma clara distinção entre franquias e microfranquias.

Marcas em Redes de Franquias

O franqueado não pode ser considerado um consumidor comum, mas sim como um indivíduo proativo, que aplica seu capital particular no sistema de redes de franquias. Como a marca é um recurso precioso, o franqueado avalia seu valor no processo de escolha de uma franquia (AAKER, 1991; GHANTOUS; JAOLIS, 2013; PRIDE; FERRELL, 2003).

A força da marca é um fator importante para atrair e manter franqueados em uma franquia (GHANTOUS; JAOLIS, 2013), pois reduz os riscos do capital aplicado no negócio

(GRACE; WEAVERN, 2011). As marcas contribuem para estabelecer a base dos relacionamentos das franquias, mas também agregam um valor em forma de volumes de vendas, demanda, margens superiores, melhor giro de estoque e aperfeiçoamento de imagem (WEBSTER JR., 2000). Os franqueadores proporcionam à sua marca uma “garantia de apoio” (WEBSTER JR., 2000) e procuram fortalecer a consideração à marca entre os franqueados, com objetivo de incentivá-los a exercer atitudes adequadas à identidade da marca (NYADZAYO; MATANDA; EWING, 2011). Desse modo, relacionamentos desenvolvidos favorecem a entrega de produtos confiáveis e uma imagem de marca consolidada aos consumidores finais (DAVIS-SRAMEK; MENTZER; STANK, 2008; NYADZAYO; MATANDA; EWING, 2011).

Para criar uma marca forte, é fundamental que as redes de franquias apoiem a conexão entre franqueado e franqueador. Para tanto, é vital promover o valor da marca (NYADZAYO; MATANDA; EWING, 2011) e a satisfação do cliente (TERBLANCHE; BOSHOFF, 2010). O valor agregado à marca na rede de franquias oferece vantagens para ambas as partes. Para os franqueados, a marca provoca respostas positivas por parte dos consumidores, funcionários e parceiros. Para os franqueadores, conquista novos franqueados, conserva os já existentes e atua como elemento amenizador na solução de dificuldades (GHANTOUS; JAOLIS, 2013).

Nas microfranquias, as expectativas em relação à marca são menores que nas franquias tradicionais já que os recursos disponíveis para serem aplicados em campanhas de marketing são reduzidos (SEGAL-HORN; MCGEE, 2012). Mesmo assim, os franqueados devem constatar que os benefícios com a marca são superiores aos valores dispendidos para prestigiá-la (GRACE; WEAVERN, 2011), visto que os recursos disponíveis pelas microfranquias são limitados, o que as leva a valorizar mais os investimentos. Desta maneira, uma perspectiva reduzida em relação à marca faz parte do universo das microfranquias.

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

Teorias do Ciclo de Vida em U – Honeymoon

Uma das principais dificuldades dos franqueadores é manter um bom relacionamento com os franqueados, por isso para o êxito do sistema de franquia é imprescindível compreender o processo de relacionamento. O tempo é considerado, em vários estudos, como uma variável de duração do relacionamento. Uma das abordagens do estudo do tempo é de que os relacionamentos acompanham um ciclo, formado por construção, desenvolvimento e possível fim (ATHANASOPOULOU, 2009; MORGAN; HUNT, 1994).

O relacionamento acompanha uma curva em forma de U ao longo do tempo, iniciando com a fase de "lua de mel", seguida pelos estágios de "rotina", "encruzilhada" e "estabilização". Segundo a teoria tradicional do ciclo de vida, variáveis como cooperação e dependência são qualificadas mais positivamente ao longo do tempo. Conforme o relacionamento amadurece, os laços entre os sócios são intensificados, contribuindo para crescer a interdependência (BLUT et al., 2011). No entanto, estudos anteriores identificaram que a qualidade do relacionamento entre o franqueador e o franqueado pode diminuir ao longo do tempo (VAROTTO; PARENTE, 2016; MELO; CARNEIRO-DA-CUNHA; BORINI, 2018). Nesse mesmo sentido, a satisfação do franqueado tende a ser elevada no início do relacionamento devido à alta valorização do aprendizado em detrimento dos resultados financeiros (MELLEWIGT; EHRMANN; DECKER, 2011).

Neste artigo abordamos essa fase do relacionamento entre franqueado e franqueador, definida como fase “lua de mel”, em que a esperança de sucesso nos negócios e a expectativa do franqueado sobre o franqueador ainda é elevada, sendo marcada pelo encanto e deslumbre do franqueado com as situações vividas no cenário desconhecido, no período em que ele não conhece em profundidade as regras e políticas do novo modelo de negócio, e que tem duração de até um ano (BLUT et al., 2011; MELO; CARNEIRO-DA-CUNHA; BORINI, 2018; OXENFELDT; KELLY, 1968).

HIPÓTESES

Promoção e propaganda

O contrato de franquia estabelece que em troca do pagamento da taxa de adesão, dos royalties e da taxa de publicidade, o franqueado pode utilizar a marca da franquia. Quanto mais conhecida for a marca entre os consumidores, mais ela contribui para valorizar a unidade de negócio, uma vez que aumenta sua capacidade de conquistar e reter o público-alvo, e mais ela incentiva o franqueado a fazer parte do negócio e a manter-se nele (AAKER, 1996; COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2004; GHANTOUS; JAOLIS, 203).

Apesar de a microfranquia representar uma alternativa de empreendimento com conceito igual ao da franquia convencional, uma das principais diferenças entre os dois modelos reside no valor limite da aplicação de R\$ 90.000,00 (ABF, 2018). Em decorrência desse valor limite de capital para que um negócio seja classificado como microfranquia, conclui-se que as verbas direcionadas para as atividades de publicidade e marketing são menores, quando comparadas a uma franquia convencional. Esse investimento reduzido pode resultar em uma marca mais frágil, pouco identificada pelo segmento alvo, e em uma menor qualidade do suporte oferecido às operações do negócio, o que pode trazer impacto negativo ao negócio (GRUNHAGEN et al., 2008; MELO; BORINI; CARNEIRO-DA-CUNHA, 2014; MELO; CARNEIRO-DA-CUNHA; TELLES, 2022).

A fase inicial da parceria entre franqueado e franqueador, conhecida como fase de lua de mel é caracterizada pelo encanto com a parceria e expectativa positiva com o novo negócio (BLUT et al., 2011; BLACK; MENDENHALL, 1991). Por ainda não conhecer em detalhes os procedimentos e política do modelo de negócio, o microfranqueado cria uma expectativa com relação à marca da rede expressa na promoção e propaganda e apresentada pelo microfranqueador como parte do projeto. Desse modo, os microfranqueados que integram um sistema de franquia encontram-se deleitados em fazer parte deste modelo de negócio, por estarem em nova fase em suas vidas profissionais (OXENFELDT; KELLY, 1968; MELO; CARNEIRO-DA-CUNHA; BORINI, 2018). Este sentimento acaba comprometendo a visão do microfranqueado, contribuindo para impactar positivamente a sua percepção de valor da marca. Assim, a seguinte hipótese foi formulada:

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

Força da marca

O entusiasmo do período de lua de mel contribui para a geração de alto nível de confiança e satisfação, criando uma maior percepção de valor negócio (BLUT et al., 2011; KLINEBERG; HULL, 1979). Como os novos microfranqueados, geralmente, têm pouca vivência na gestão de negócios, e ainda não compreenderam com exatidão suas funções e

incumbências neste modelo, eles submetem-se à orientação de seus franqueadores, acolhendo seus conselhos (FRAZER, 2001; SANTIAGO et al., 2020).

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

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

Capacidade de fidelização de clientes

O período de lua de mel na fase inicial de uma parceria é o resultado do compromisso com o relacionamento (BLUT et al., 2011; FICHMAN; LEVINTHAL, 1991). O compromisso resulta de quatro aspectos: investimento inicial, crenças favoráveis, boa vontade e justificativa psicológica. O nível de comprometimento é decorrência dos dois primeiros mecanismos (investimento e crença), enquanto os dois últimos (boa vontade e justificativa psicológica) atuam no desenvolvimento do relacionamento na fase posterior ao período da lua mel (FICHMAN; LEVINTHAL, 1991).

Em relação ao investimento inicial, trata-se de norma habitual no modelo de franquia, em que o franqueado tem acesso aos bens ou serviços da marca de franquia mediante o pagamento de um valor na assinatura do contrato. Por terem feito um investimento no sistema, e serem inexperientes no gerenciamento de sua unidade de negócio, este cenário contribui para que os franqueados sejam dependentes de seus franqueadores (CHIOU; HSIEH; YANG, 2004; GRUNHAGEN; DORSCH, 2003; HUANG; PHAU; CHEN, 2007; MONROY; ALZOLA, 2005).

No tocante ao segundo recurso, crenças favoráveis, o franqueado pressupõe que, ao aderir a uma franquia, conquistará um futuro melhor. Por outro lado, os franqueadores, motivados pelo crescimento da unidade de negócios, fazem promessas substanciais aos novos franqueados, com o propósito de atrair possíveis novos parceiros (SANTIAGO et al., 2020; MELO; CARNEIRO-DA-CUNHA; BORINI, 2018)

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

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

METODOLOGIA

A pesquisa realizada foi descritiva, quantitativa, com metodologia *survey*, de regressão linear simples. A amostra de microfranquias foi selecionada por meio do site da ABF (associação brasileira de franchising), de maneira não aleatória e intencional, de forma que foram selecionadas redes com valor de investimento de até R\$ 90.000,00 sediadas nos Estados de São Paulo e Minas Gerais, dada a sua representatividade na principal região econômica do país, uma vez que os mesmos correspondem respectivamente à 29,9% e 8,3% do PIB

nacional, segundo dados do IBGE referente ao ano de 2019 (Instituto brasileiro de geografia e estatística). Com isso obteve-se a coleta de 197 respondentes, representados pelos microfranqueados.

Em relação às variáveis independentes utilizadas nos testes estatísticos, foram selecionadas, no universo dos principais elementos de *marketing*, as características que influenciam diretamente a percepção de valor de marca para os microfranqueados. No Quadro 1, é possível destacar estas características e suas respectivas funções dentro do processo que leva à percepção de valor da marca, bem como as principais atividades que orientaram a montagem das perguntas do questionário.

Quadro 1 – Composição do questionário através dos das atividades de *marketing*

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

Fonte: Autores.

Assim, foi desenvolvido um questionário para conhecer o prazo de franqueamento, bem como identificar o nível de percepção dos microfranqueados quanto ao valor da marca, expressa na capacidade de fidelização de clientes, na força da marca e na promoção e propaganda. O questionário foi composto de 24 questões fechadas sobre o suporte oferecido pelo franqueador em relação às variáveis: treinamentos; prospecção e instalação da unidade franqueada; apoio jurídico e financeiro; consultoria de campo e manuais; apoio recebido para propagandas e promoção; identidade, força e fidelização à marca da franquia. As respostas encontram-se em escala tipo Likert de 1 (um) a 5 (cinco) e os entrevistados indicavam o seu nível de satisfação em relação à questão sugerida. A aplicação ocorreu nos meses de janeiro e fevereiro de 2020, mediante entrevista por telefone, WhatsApp, Skype e e-mail.

A análise estatística foi realizada por meio de escores calculados para cada uma das três hipóteses, cujo cálculo corresponde à soma das questões referentes dividida pela resposta máxima (como as respostas variam de 1 a 5, a resposta máxima é 5 vezes o número de perguntas da hipótese, e o mesmo é válido para a resposta mínima). O Quadro 2 apresenta a composição de cada uma das variáveis independentes. A variável dependente corresponde ao tempo de franqueamento.

Quadro 2 – Composição das Variáveis dependente e independente da pesquisa

VARIÁVEL DEPENDENTE	VARIÁVEL INDEPENDENTE	COMPOSIÇÃO DA VARIÁVEL	FINALIDADE	REFERÊNCIAS
Tempo de Franqueamento	Propaganda a rede e promoção	Criação de propaganda	Aptidão de conquistar e manter o microfranqueado na franquia, prestigiando o contentamento e fidelização do	Aaker, 1996; Nyadzayo, Matanda e Ewing, 2011; Ghantous e Jaolis, 2013; Nijmeijer, Fabbriotti e
		Criação de material promocional		
		Demonstração de produtos		
		Desenvolver promoções		
	Força da Marca	Propagar a marca		

Tempo de Franqueamento		Imagem da marca conhecida pelo consumidor	cliente final da unidade franqueada	Huijsman, 2014.
		Atividades para aprimorar a imagem do franqueador		
Tempo de Franqueamento	Fidelização	Atividades para fidelização do cliente final		
		Ações para promover a confiança à marca		
		Atuações para promover preferência à marca		

Fonte: Autores.

DISCUSSÃO E RESULTADOS

Por se tratar de uma pesquisa com uso de questionário com respostas qualitativas ordinais, optou-se por utilizar o Alpha de Cronbach para avaliar a confiabilidade dos dados. Na sequência, com o objetivo de verificar o grau de correlação entre as variáveis duas a duas, utilizou-se a regressão linear simples.

As análises multivariadas foram realizadas no RStudio (Version 1.2.5033), um *software* livre para uso de cálculos estatísticos. Sendo assim, o resultado do Alpha de Cronbach foi de 0,9383, sendo um valor bom para a pesquisa, indicando uma boa consistência e confiabilidade (STREINER, 2003). Foi criado um escore para o conjunto de questões referentes às hipóteses, cujo cálculo corresponde à soma dos valores das questões dividida pela resposta máxima, como pode ser verificado na Tabela 1.

Tabela 1 – Criação de Escore

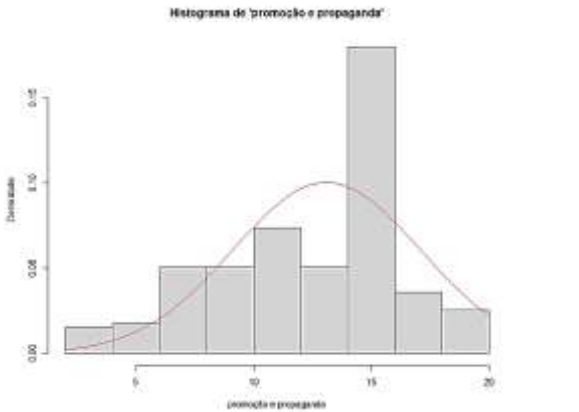
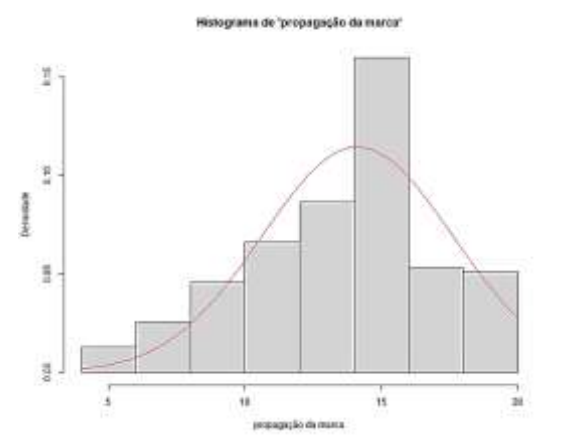

Hipótese	Número de questões	Valor máximo	Escore (%)
Propaganda e promoção	4	$(5*4) = 20$	$\frac{\text{Soma das questões}}{\text{Valor máximo}} * 100$
Força da marca	4	$(5*4) = 20$	
Fidelização	3	$(5*3) = 15$	

Fonte: Autores.

Em seguida utilizou-se a técnica de comparação de médias. A metodologia mais conhecida para este caso é a Análise de Variância (ANOVA), que identifica as diferenças entre as médias dos diferentes tratamentos ou, no caso, tempos de franqueamento. Assim, inicialmente, foram realizados testes para verificar a normalidade nos dados de acordo com os passos para verificação de aplicação da metodologia de comparação de médias. No Quadro 3, verifica-se que considerando um nível de 5% de significância rejeita-se a hipótese nula de que os dados seguem uma distribuição normal ($p\text{-valor} < 0,05$), ou seja, os dados não seguem distribuição normal.

Quadro 3 – Verificação de normalidade da variável resposta (teste Shapiro-Wilk e histograma)

➤ Variável resposta 1: promoção e propaganda

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

Fonte: Autores.

Devido ao p-valor ser menor que um nível de significância de 5%, e partindo-se de que a hipótese nula testada seja de que os dados seguem distribuição normal, confirmou-se que a primeira variável resposta (promoção e propaganda) não possui distribuição normal, ou seja, não preenche todos os requisitos para aplicação de uma ANOVA e, portanto, aplicou-se a análise não paramétrica de Kruskal-Wallis. Os resultados dessa primeira etapa são baseados nas seguintes hipóteses:

H_0 : Os tempos de franqueamento possuem o mesmo efeito no escore das respostas sumarizadas para promoção e propaganda.

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

De acordo com o Quadro 4, rejeita-se a hipótese nula a um nível de 5% de significância (p-valor = 0.01193), ou seja, há ao menos uma diferença estatisticamente significativa entre os tempos de franqueamento, quando comparados em relação à percepção de valor referente à marca da rede expressa na promoção e propaganda.

Quadro 4 – Análise de Kruskal-Wallis para promoção e propaganda

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

Fonte: Autores.

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

Quadro 5 – Comparação de grupos para promoção e propaganda

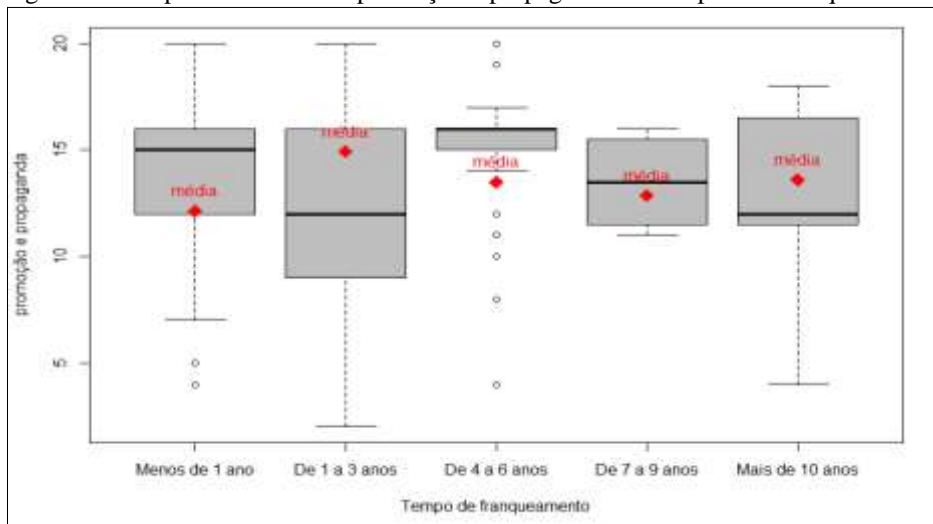
	De 1 a 3 anos	De 4 a 6 anos	De 7 a 9 anos	Mais de 10 anos
De 4 a 6 anos	0.01	-	-	-
De 7 a 9 anos	1.00	0.97	-	-
Mais de 10 anos	1.00	1.00	1.00	-
Menos de 1 ano	0.26	0.55	1.00	1.00

Fonte: Autores.

Como análise adicional, calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson, utilizando o tempo de franqueamento sem a categorização, ou seja, usando o tempo em meses. Contudo, o valor da correlação foi de aproximadamente 0,09, que é muito fraca para se afirmar qualquer tipo de relação entre as variáveis em questão.

Outra forma de observar os resultados para promoção e propaganda é visualizando os *boxplots* (gráficos que apresentam a distribuição dos dados considerando quartis, ou seja, 25%, 50% e 75%) da Figura 1. Os resultados mostram que as ‘caixas’ estão próximas em termos de nível em relação ao eixo y, indicando uma semelhança nos dados, ou seja, não há mudanças na percepção dos franqueados quanto à promoção e propaganda com o aumento ou redução do tempo.

Figura 1 – Boxplot do Escore de promoção e propaganda vs Tempos de Franqueamento



Fonte: Autores.

A segunda hipótese (percepção de valor referente à marca da rede expressa na força da marca) pode ser expressa como:

H_0 : Os tempos de franqueamento possuem o mesmo efeito no escore das respostas sumarizadas para força da marca.

H_2 : Os tempos de franqueamento não possuem o mesmo efeito no escore das respostas sumarizadas para força da marca.

Os resultados do Quadro 6 indicam que não se rejeita a hipótese nula a um nível de 5% de significância, ou seja, o tempo de franqueamento não influencia na percepção de valor referente à marca da rede expressa na força da marca.

Quadro 6 – Análise de Kruskal-Wallis para a força da marca

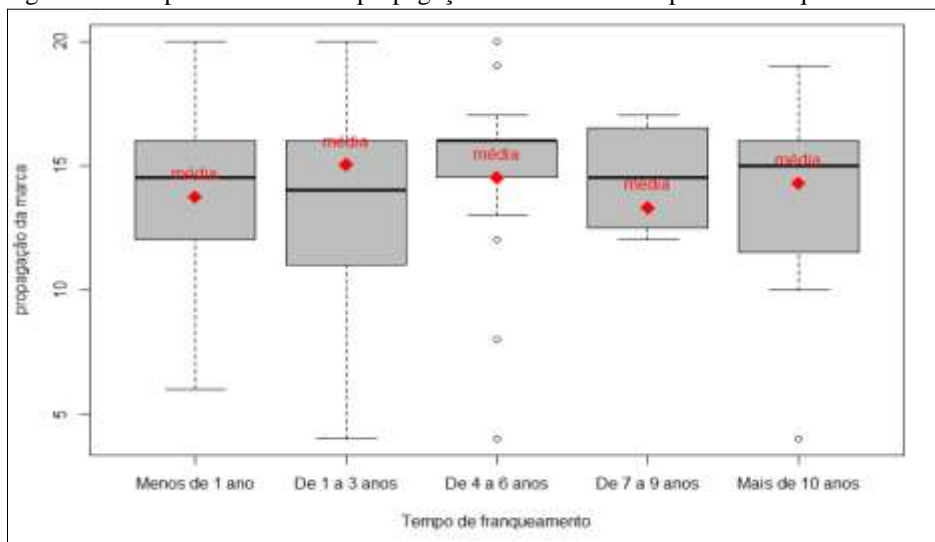
Kruskal-Wallis rank sum test

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

Fonte: Autores.

No cálculo do coeficiente de correlação de Pearson, utilizando o tempo de franqueamento sem a categorização, o valor da correlação foi de aproximadamente 0,02, considerada muito fraca para se afirmar qualquer tipo de relação entre as variáveis. Para visualizar essa inexistência de relação, observa-se na Figura 2, a distribuição das percepções por tempo de franqueamento, mostrando que as ‘caixas’ do *boxplot* estão próximas em termos do eixo y no gráfico. Portanto, constatou-se que as categorias do tempo de franqueamento não são diferentes entre si em relação à força da marca.

Figura 2 – Boxplot do Escore de propagação da marca vs Tempos de Franqueamento



Fonte: Autores.

Por fim, a terceira hipótese, referente à fidelização de clientes, pode ser expressa como:

H_0 : Os tempos de franqueamento possuem o mesmo efeito no escore das respostas sumarizadas para a fidelização de clientes.

H_3 : Os tempos de franqueamento não possuem o mesmo efeito no escore das respostas sumarizadas para a fidelização de clientes.

Os resultados do Quando 7, mostram que se rejeita a hipótese nula a um nível de 5% de significância pré-determinado (p -valor = 0,02877), ou seja, há ao menos uma diferença estatisticamente significativa entre os tempos de franqueamento.

Quadro 7 – Análise de Kruskal-Wallis para a fidelização de clientes

Kruskal-Wallis rank sum test
Kruskal-Wallis chi-squared = 10.811, graus de liberdade = 4, p -valor = 0.02877

Fonte: Autores.

Para verificar quais tempos são diferentes entre si, calculou-se o teste de Wilcoxon, cujo resultado está no Quadro 8. Apesar de haver uma diferença quase significativa entre os tempos menores que 1 ano e de 1 a 3 anos (p -valor 0,054), não foram observadas diferenças nos demais tempos.

Quadro 8 – Comparação de grupos para promoção e propaganda

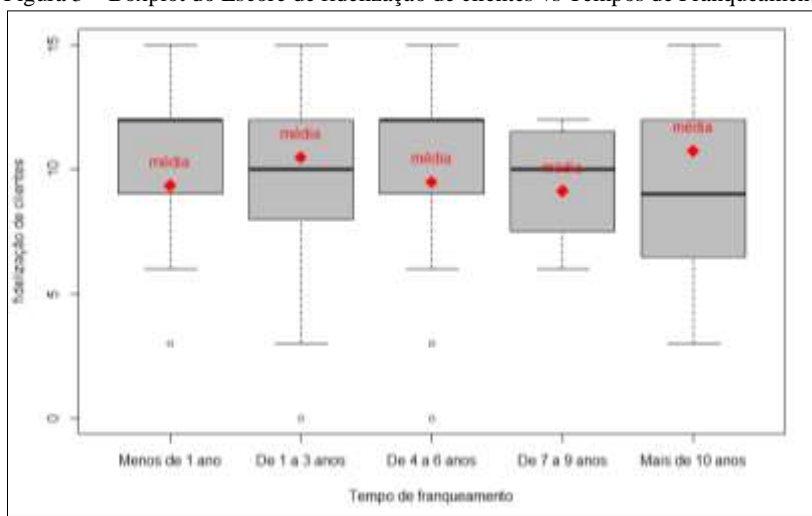
	De 1 a 3 anos	De 4 a 6 anos	De 7 a 9 anos	Mais de 10 anos
De 4 a 6 anos	0.172	-	-	-
De 7 a 9 anos	1.000	1.000	-	-
Mais de 10 anos	1.000	1.000	1.000	-
Menos de 1 ano	0.054	1.000	1.000	1.000

Fonte: Própria.

No cálculo do coeficiente de correlação de Pearson, utilizando o tempo de franqueamento sem a categorização o valor da correlação foi de aproximadamente -0,02, uma correlação negativa e considerada muito fraca para se afirmar qualquer tipo de relação entre as variáveis em questão.

Isso pode ser confirmado através da Figura 3, na qual observa-se que as médias dos cinco tempos estão próximas, além de as 'caixas' dos *boxplots* estarem no mesmo nível em relação ao eixo y, indicando que não há diferença estatística entre os tempos de franqueamento na percepção de valor expressa na capacidade de fidelização de clientes.

Figura 3 – Boxplot do Escore de fidelização de clientes vs Tempos de Franqueamento



Fonte: Autores.

CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi investigar se o tempo de franqueamento tem interferência na percepção de valor da marca pelo microfranqueado. Para isso foram construídas três

hipóteses sobre percepção de valor de marca relacionados aos aspectos de promoção e propaganda, força da marca e capacidade de fidelização de consumidores.

Os resultados dos testes estatísticos não confirmaram as hipóteses. Embora empreendedores com diferentes tempos de franqueamento agreguem valores próprios à experiência na gestão das funções de microfranqueados, as análises indicaram que o tempo de franqueamento não influencia na promoção e propaganda, na força da marca e na capacidade de fidelização de clientes. Assim, pode-se afirmar que, independentemente do tempo de franqueamento, os microfranqueados pesquisados não apresentaram percepção de valor diferente quanto ao valor da marca, e, portanto, o tempo não impacta no entendimento deste valor.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho colaborou com o reduzido número de publicações nacionais e internacionais existentes sobre a gestão de microfranquias, em especial sob a perspectiva do microfranqueado (HUANG; PHAU, 2008; JEFFREY; HARMON; GRIFFITHS, 2008; FAIRBOURNE, 2006; ODUOR et al., 2009; NGHIA, 2010; BURAND; KOCH, 2010; KISTRUCK et al., 2011; MELO; BORINI; CARNEIRO-DA-CUNHA, 2014; MELO; CARNEIRO-DA-CUNHA; BORINI, 2018; MELO; CARNEIRO-DA-CUNHA; TELLES, 2022). Além disso, colaborou também pela abordagem da Teoria do Ciclo de Vida em U – *honeymoon* – em função do tempo de franqueamento, favorecendo que este tema seja considerado um ponto de partida para pesquisas correlatas ao assunto (BLUT et al., 2011; BLACK; MENDENHALL, 1991; MELO; CARNEIRO-DA-CUNHA; BORINI, 2018).

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

As limitações do artigo são: (1) a definição da amostra selecionada não foi probabilística, mas foi por acessibilidade e conveniência. Esta opção comprometeu o resultado da coleta, por não contar com um número equivalente de representantes de cada período de franqueamento; e (2) não foi incluída a faixa etária dos microfranqueados, que poderia ter propiciado uma maior investigação sobre a correlação entre a experiência gerencial do grupo selecionado, o tempo de franqueamento e as perspectivas de valor da marca. Como proposta para trabalhos futuros, sugere-se a confirmação da pesquisa com uma base de dados mais ampla que contenha franqueados com tempos de franqueamento mais longos.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. **New York**, v. 28, n. 1, p. 35-37, 1991.
- AAKER, D. A. Criando e administrando marcas de sucesso. **São Paulo: Futura**, p. 137-144, 1996.
- AAKER, D. A. **Marcas: brand equity**: gerenciando o valor da marca. Gulf Professional Publishing, 1998.
- ABF. Associação Brasileira de Franchising. **Microfranquias**: novos dados divulgados pela ABF revelam crescimento de 8%. 2020. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/microfranquias-novos-dados-divulgados-abf-revelam-crescimento/>>. Acesso em: 16 set 2020.
- ALON, I. Global franchising and development in emerging and transitioning markets. **Journal of Micromarketing**, v. 24, n. 2, p. 156-167, 2004.

- ATHANASOPOULOU, P. Relationship Quality: A Critical Literature Review and Research Agenda. **European Journal of Marketing**, 43, 583-610, 2009.
- BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. **Journal of international business studies**, v. 22, n. 2, p. 225-247, 1991.
- BLUT, M. et al. What to expect after the honeymoon: Testing a lifecycle theory of franchise relationships. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 3, p. 306-319, 2011.
- BURAND, D.; KOCH, D. Microfranchising: a business approach to fighting poverty. **Franchise Law Journal**, 30 (1), pp. 24-34, 2010.
- CHIOU, J. S.; HSIEH, C. H.; YANG, C. H. 'The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system', **Journal of Small Business Management**, Vol. 42, No. 1, pp. 19-36, 2004.
- CHRISTENSEN, L.; PARSONS, H.; FAIRBOURNE, J. Building entrepreneurship in subsistence markets: Microfranchising as an employment incubator. **Journal of Business Research**, 63 (1), 595-601, 2010.
- COMBS, J. G.; KETCHEN JR., D. J. Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. **Strategic management journal**, v. 20, n. 9, p. 867-888, 1999.
- COMBS, J. G.; MICHAEL, S. C.; CASTROGIOVANNI, G. J. Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. **Journal of management**, v. 30, n. 6, p. 907-931, 2004.
- DAVIS-SRAMEK, B.; MENTZER, J. T.; STANK, T. P. Creating consumer durable retailer customer loyalty through order fulfillment service operations. **Journal of operations management**, v. 26, n. 6, p. 781-797, 2008.
- DANT, R.P. A futuristic research agenda for the field of franchising. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 1, p. 91-98, 2008.
- DANT, R. P.; LI, Z.G.; WORTZEL, L.H. Linking relationship quality and service quality in franchise systems: Model and measurement. **Journal of Marketing Channels**, v. 4, n. 1-2, p. 103-124, 1995.
- DIOCHON, M.; ANDERSON, A.; GHORE, Y. Microfranchise emergence and its impact on entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 13 (2), 553-574, 2017.
- ELANGO, B.; FRIED, V. H. Franchising research: A literature review and synthesis. **Journal of Small Business Management**, v. 35, n. 3, p. 68, 1997.
- FAIRBOURNE, Jason S. Microfranchising: a new tool for creating economic self-reliance. **Journal of Microfinance/ESR Review**, v. 8, n. 1, p. 5, 2006.
- FAIRBOURNE, Jason S. Why Microfranchising is needed now: introduction and book overview. **Microfranchising: Creating Wealth at the Bottom of the Pyramid. United Kingdom: Edward Elgar Publishing**, p. 1-14, 2007.
- FAIRBOURNE, J.; GIBSON, S.; DYER, W. (Eds.). **Microfranchising: creating wealth at the bottom of the pyramid**. Northampton, MA: Edward Elgar, 2007.
- FICHMAN, M.; LEVINTHAL, D. A. Honeymoons and the liability of adolescence: A new perspective on duration dependence in social and organizational relationships. **Academy of Management review**, v. 16, n. 2, p. 442-468, 1991.
- FRAZER, L. Causes of disruption to franchise operations. **Journal of Business Research**, v. 54, n. 3, p. 227-234, 2001.
- FREDERICK, S. Cognitive reflection and decision making. **Journal of Economic perspectives**, v. 19, n. 4, p. 25-42, 2005.
- GILLIS, W. E. **Resource-based and relational antecedents of firms' propensity to franchise and their effects on firm performance**, Thesis, Florida State University, 2007.

- GILLIS, W.; COMBS, J. G. Franchisor strategy and firm performance: Making the most of strategic resource investments. **Business Horizons**, v. 52, n. 6, p. 553-561, 2009.
- GHANTOUS, N.; JAOLIS, F. Conceptualizing franchisee-based brand equity: A framework of the sources and outcomes of the brand's added value for franchisees. **International Business Research**, v. 6, n. 2, p. 112, 2013.
- GRACE, D.; WEAVER, S. An empirical analysis of franchisee value-in-use, investment risk and relational satisfaction. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 3, p. 366-380, 2011.
- GRÜNHAGEN, M.; DORSCH, M. J. Does the franchisor provide value to franchisees? Past, current, and future value assessments of two franchisee types. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 4, p. 366-384, 2003.
- GRÜNHAGEN, M.; DIPIETRO, R. B.; STASSEN, R. E.; FRAZER, L. The effective delivery of franchisor services: a comparison of U.S. and German support practices for franchisees. **Journal of Marketing Channels**, 15(4), 315-335, 2008.
- HUANG, Y.; PHAU, I. Mapping the profiles of franchisees. **Direct Marketing: An International Journal**, 2008.
- JEFFREY, L.; HARMON, T.; GRIFFITHS, M.A. Franchisee perceived relationship value. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2008.
- JONES-CHRISTENSEN, L.; PARSONS, H.; FAIRBOURNE, J. Building entrepreneurship in subsistence markets: Microfranchising as an employment incubator. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 6, p. 595-601, 2010.
- JUSTE, R. **Estadística aplicada a la educación**. Pearson Educación, 2009.
- KELLER, K.L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of marketing**, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.
- KIM, H.; KIM, W.; AN, A. The effect of consumer-based brand equity on firm's financial performance. **Journal of Consumer Marketing**, 20(4), 335-351, 2003.
- KISTRUCK, G. M.; WEBB, J. W.; SUTTER, C. J.; IRELAND, R. D. Microfranchising in base-of-the-pyramid markets: Institutional challenges and adaptations to the franchise model. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 3, p. 503-531, 2011.
- KHAUAJA, D.M.R. **Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: Estudo com franqueadoras brasileiras**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2009.
- KLINEBERG, O.; HULL IV, F.W. **At a foreign university: An international study of adaptation and coping**. 1979.
- LEHR, D. **Microfranchising at the base of the pyramid**. Washington: The George Washington University, 2008.
- MAHONEY, J.T.; PANDIAN, J. R. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic management journal**, v. 13, n. 5, p. 363-380, 1992.
- MELLEWIGT, T.; EHRMANN, T.; DECKER, C. How does the franchisor's choice of different control mechanisms affect franchisees' and employee-managers' satisfaction? **Journal of Retailing**, 87 (3), 320-331, 2011.
- MELO, P.; CARNEIRO-DA-CUNHA, J.; BORINI, F. Brazilian microfranchising chains: entrepreneurs' backgrounds and perceptions of brands and support. **International Journal of Management and Enterprise Development**, 17 (1), 53-75, 2018.
- MELO, P.; CARNEIRO-DA-CUNHA, J., TELLES, R. Franchisor support and brand value empowerment of micro-franchisees: a Brazilian market perspective. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, 14 (4), 616-642, 2022.
- MELO, P.; BORINI, F.; CARNEIRO-DA-CUNHA, J. Microfranchising value perception and structural elements. **Revista de Administração Contemporânea**, 18 (3), 328-350, 2014.
- MONROY, M.; ALZOLA, L. (2005). An analysis of quality management in franchise systems. **European Journal of Marketing**, 39 (5), 585-605, 2005.

- MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, 58(3), 20-38, 1994.
- NGHIA, N. Management research about solutions for the eradication of global poverty: a literature review. **Journal of Sustainable Development**, 3 (1), 17-28, 2010.
- NYADZAYO, M.W.; MATANDA, M. J.; EWING, M.T. Brand relationships and brand equity in franchising. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 7, p. 1103-1115, 2011.
- ODIN, Y.; ODIN, N.; VALETTE-FLORENCE, P. Conceptual and operational aspects of brand loyalty: an empirical investigation. **Journal of business research**, v. 53, n. 2, p. 75-84, 2001.
- ODUOR, J.; KAMAU, A.; MATHENGE, E. Evaluating the impact of microfranchising the distribution of anti-malarial drugs in Kenya on malaria mortality and morbidity. **Journal of Development Effectiveness**, 1 (3), 353-377, 2009.
- OXENFELDT, A.; KELLY, A. Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains. **Journal of Retailing**, v. 44, n. 1, p. 69-83, 1968.
- PITT, L.; NAPOLI, J.; VAN DER MERWE, R. Managing the franchised brand: The franchisees' perspective. **Journal of Brand Management**, v. 10, n. 6, p. 411-420, 2003.
- PRIDE, W.; FERRELL, O. C. Marketing Concepts ad Strategies. **Houghton Mifflin Co. New York**, p. 132, 2003.
- SANTIAGO, M.; LANFRANCHI, A.; MELO, P.; CARNEIRO-DA-CUNHA, J.; TELLES, R. Socioeconomic determinants of support and brand value perception: A survey with microfranchisees. **International Journal of Services and Operations Management**, v. 35, n3, 2020.
- SCHELL, B.H.; MCGILLIS, S. How Type A franchisees cope with failed businesses: an analysis of micro-and macro-system factors. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 12, n. 4, p. 27-48, 1995.
- SEGAL-HORN, S.; MCGEE, J. Strategies to cope with retailer buying power. **Retail and Marketing Channels (RLE Retailing and Distribution)**, v. 6, p. 24, 2012.
- SHANE, S.A. et al. Franchising: a gateway to cooperative entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 11, n. 5, p. 325-327, 1996.
- STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. **Journal of Personality Assessment**. v. 80, p. 217-222, 2003.
- TERBLANCHE, N. S; BOSHOFF, C. Quality, value, satisfaction and loyalty amongst race groups: A study of customers in the South African fast food industry. **South African Journal of Business Management**, v. 41, n. 1, p. 1-9, 2010.
- VAROTTO, L. F.; PARENTE, J. G. Franchisor-franchisee relationship quality: time of relationship and performance. **Revista de Administração de Empresas**, 56 (6), 600-610, 2016.
- WEBSTER JR., Understanding the relationships among brands, consumers, and resellers. **Journal of the academy of marketing science**, v. 28, n. 1, p. 17-23, 2000.