

Explorando a criação de valor em redes de franquias através do uso estratégico de redes sociais: impactos na competitividade no ambiente digital

WENDEL MARCOS DOS SANTOS
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

PEDRO LUCAS DE RESENDE MELO
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

Agradecimento à orgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

Explorando a criação de valor em redes de franquias através do uso estratégico de redes sociais: impactos na competitividade no ambiente digital

1 INTRODUÇÃO

A criação de valor é um aspecto crucial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações em um ambiente de negócios altamente competitivo (Yen, Teng & Tzeng, 2020). Esse princípio também é fundamental no contexto das redes de franquias, onde a capacidade de gerar valor para franqueadores, clientes e franqueados desempenha um papel crucial na eficácia do modelo de negócio. Na perspectiva da *Service-Dominant Logic (SDL)*, a criação de valor vai além da simples transação comercial e abrange a experiência completa do cliente, desde a interação inicial até o pós-venda, gerando cocriação de valor na colaboração entre a empresa e o cliente na criação de experiências e soluções personalizadas que atendam às necessidades e expectativas individuais (Font, English, Gkritzali & Tian, 2021)

Nesse cenário, elementos estruturantes do modelo de redes de franquias, como o Suporte ao Franqueado e a Reputação e valor da marca, contribuem diretamente para a formação da Qualidade da Rede, que é um componente-chave para a criação de valor (Mainardes et al., 2019). Ao oferecer um suporte eficiente aos franqueados e construir uma marca sólida, as franquias não apenas garantem a consistência da experiência para os clientes, mas também criam um ambiente propício para a cocriação de valor (Gillis, Combs & Yin, 2018).

Ao oferecer um suporte eficiente aos franqueados e construir uma marca sólida, as franquias não apenas garantem a consistência da experiência para os clientes, mas também criam um ambiente propício para a cocriação de valor (Frazer, Merrilees, Nathan, & Thaichon, 2020). Na perspectiva da SDL, essa cocriação de valor envolve a colaboração entre a empresa e o cliente na criação de experiências e soluções personalizadas que atendam às necessidades e expectativas individuais (Tran, Mai & Taylor, 2021).

A presença física das lojas também desempenha um papel importante na criação de valor sob essa perspectiva. As lojas físicas oferecem uma experiência tangível aos clientes, permitindo que eles vejam, toquem, experimentem e interajam diretamente com os produtos ou serviços oferecidos pela franquia (Kusumawati & Rahayu, 2020). Isso não só cria um ambiente de compra personalizado, mas também ajuda a estabelecer um relacionamento mais próximo entre a marca e o consumidor, um aspecto crucial na SDL (Tran *et al.*, 2021).

Portanto, compreender como a estrutura e o desempenho das Franquias influenciam as interações nas redes sociais, o que é crucial para as redes melhorarem sua presença digital, oferecerem experiências personalizadas aos clientes e alcançarem sucesso sustentável no mercado, seguindo os princípios da *Service-Dominant Logic (SDL)* tais como cocriação, fortalecimento das interações e integração de recursos (Vargo & Lusch, 2017).

Essa compreensão se torna essencial para as franquias, uma vez que as redes sociais se estabeleceram como um canal de comunicação vital e uma ferramenta estratégica para o sucesso no mercado atual (Dolan, Conduit, Frethey-Bentham, Fahy, & Goodman, 2019), uma vez que seu uso empresarial vem obtendo destaque em aspectos de geração de receita, fidelização de clientes e influência nas decisões de compra (Wong & Bottorff, 2023).

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre um elemento estruturante do composto de franquias (Qualidade da Rede) e a criação de valor ao cliente por meio das redes sociais, com foco nos atributos de Inovação, Experiência do Cliente, Customização, Valor Percebido e Lealdade do Cliente. A relevância do estudo consiste na proposição de uma discussão que explore como a qualidade dos serviços oferecidos pela rede de franquias, a atenção e suporte prestados aos franqueados, e a imagem e reputação da marca contribuem para a criação de valor percebida pelo cliente nas interações nas redes sociais.

Essa discussão oferecerá uma estrutura conceitual que permitirá uma análise mais abrangente sobre como esses elementos fundamentais na operação e gestão de franquias se relacionam com a experiência do cliente, a capacidade de personalização das interações e a avaliação do valor proporcionado, influenciando diretamente a percepção de valor pelo cliente.

Compreender como esses aspectos da operação e gestão das franquias impactam a criação de valor ao cliente por meio das redes sociais contribuirá para uma melhor compreensão teórica e prática desse contexto específico (Ghantous & Alnawas, 2021).

Na perspectiva da Service-Dominant Logic (SDL), essa análise contribui para os estudos de franquias ao demonstrar como a cocriação de valor entre empresa e cliente, mediada pelas interações nas redes sociais, pode ser potencializada pelos elementos estruturais das franquias. A SDL, que destaca a importância das interações e experiências compartilhadas entre todas as partes envolvidas (Vargo & Lusch, 2017) enfatiza que a criação de valor é um processo colaborativo e dinâmico (Ferdinand & Zuhroh, 2021). Assim, a qualidade dos serviços, o suporte aos franqueados e a reputação da marca são componentes interconectados (Santiago, Lanfranchi & Melo, 2020) que influenciam diretamente a percepção de valor do cliente e sua experiência personalizada nas redes sociais. Essa abordagem teórica evidencia que, ao integrar esses elementos estruturais, as franquias podem otimizar a cocriação de valor (Ghantous & Alnawas, 2021), promovendo uma experiência mais significativa e engajante para os clientes, o que fortalece tanto a teoria da SDL quanto as práticas de gestão de franquias.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. Criação de Valor e Redes Sociais

A criação de valor pelas empresas é uma questão crucial na atualidade, pois as empresas enfrentam uma concorrência cada vez mais acirrada e um ambiente de negócios em constante mudança, acelerada pela transformação digital (Matarazzo et al., 2021). Além disso, as expectativas dos clientes, funcionários, investidores e da sociedade em geral estão em constante evolução, o que exige das empresas uma constante adaptação e aprimoramento de seus produtos, serviços e processos (Maciejewski & Krowicki, 2022).

Dentre os principais pontos de atenção no relacionamento entre empresa e consumidor está o conceito da criação de valor. Este pode ser compreendido como a razão entre o que o cliente obtém de um produto ou serviço versus os custos e sacrifícios necessários para a sua obtenção (Smith & Colgate, 2007; Shaykhzade & Alvandi, 2020).

As empresas que conseguem criar valor de forma consistente tendem a ter vantagem competitiva em relação às suas concorrentes, pois são capazes de conquistar e manter a fidelidade dos clientes, atrair e reter talentos, obtêm melhores resultados financeiros e garantem sustentabilidade a longo. Além disso, contribuem para o desenvolvimento econômico e social das comunidades em que atuam, gerando empregos e estimulando a inovação (Yen, Teng & Tzeng, 2020).

As redes sociais podem criar valor para empresas de franquias ao permitir a cocriação de conteúdo com os clientes, o que fortalece a identidade visual da marca e aumenta o engajamento. A interação nas redes sociais possibilita um diálogo constante com os clientes, promovendo transparência, acesso e benefícios de risco, o que contribui para a cocriação de valor. Além disso, a dinamicidade e fluidez da identidade de marca, que pode ser construída de forma coletiva nas redes sociais, são aspectos importantes para a criação de valor nesse contexto (Alves, Rodrigues & Strehlau, 2023).

3.2. Service-Logic Dominant

A Service-Dominant Logic (SDL) é uma abordagem teórica fundamental na área de marketing e gestão de serviços que se destaca pela sua visão centrada no cliente e na cocriação de valor (Tran, May & Taylor, 2021). Ao contrário da lógica tradicional, que se concentra na transferência de valor por meio da venda de produtos tangíveis, a SDL enfatiza a natureza

interativa e relacional dos serviços. Segundo essa perspectiva, o valor é resultado das interações dinâmicas entre empresas e clientes, onde ambos desempenham papéis ativos na criação e cocriação de experiências de valor (Vargo & Lusch, 2017).

Um dos princípios essenciais da SDL é a ênfase nas relações e interações como fonte primária de valor. Isso implica que o valor não é apenas percebido no momento da compra, mas é continuamente construído e redefinido ao longo do tempo, através de cada interação e experiência que o cliente tem com a empresa (Tran, Gugenishvili & Muldrow, 2024). Essa visão dinâmica e relacional do valor coloca o cliente no centro do processo de criação de valor, reconhecendo sua participação ativa na definição e avaliação do valor proporcionado, transformando o papel das empresas, que não são apenas provedoras de produtos ou serviços, mas também parceiras na criação de soluções personalizadas que atendam às necessidades específicas de cada cliente. Essa abordagem colaborativa incentiva a inovação e a adaptação contínua, permitindo que as empresas se diferenciem não apenas pela oferta de produtos ou serviços, mas também pela experiência e valor agregado que proporcionam aos clientes (Font *et al.*, 2021).

Na perspectiva da Service-Dominant Logic (SDL), as redes sociais desempenham um papel significativo na cocriação de valor e na construção de relacionamentos entre empresas e clientes (Toscher, 2021). As redes sociais proporcionam um ambiente interativo e colaborativo, onde as interações ocorrem em tempo real e permitem uma comunicação bidirecional entre as partes envolvidas. Isso cria oportunidades únicas para as empresas se envolverem diretamente com os clientes, compreenderem suas necessidades e expectativas, e colaborar na criação de soluções personalizadas (Dolan *et al.*, 2019). Além disso, as redes sociais permitem que as empresas construam e fortaleçam sua imagem de marca, compartilhem conteúdo relevante e engajem os clientes de forma contínua, criando vínculos mais profundos e duradouros (Shaykhzade & Alvandi, 2020). Assim, as redes sociais se tornam uma ferramenta estratégica essencial na implementação dos princípios da SDL, facilitando a cocriação de valor, o engajamento dos clientes e o sucesso das empresas no ambiente digital (Font *et al.*, 2021).

3.3. Categorias de Criação de Valor

Categorias de criação de valor são constituídas de diversos aspectos e valores que contribuem para a criação de valor para os consumidores, podendo ajudar as companhias a compreender as preferências e necessidades de seu público e dessa forma ajustar seus produtos e serviços de forma a procurar satisfazê-los (Matarazzo, Penco, Profumo & Quaglia, 2021). As categorias de criação de valor que serão alvo deste estudo (Quadro 1) incluem:

Categoria	Descrição	Construtos	Autores
Experiência do Cliente	Resposta de um cliente às interações com uma organização antes, durante ou após a compra ou consumo, em vários canais e ao longo do tempo	Atendimento, Comunicação, Confiança, Emoções, Interação Multicanais	Jain <i>et al.</i> (2017); Becker & Jaakkola(2020); Keiningham <i>et al.</i> (2020).
Customização	Ação de fazer ou mudar algo de acordo com as necessidades do comprador ou usuário.	Variedade, Flexibilidade, Cocriação, Personalização,	Lang, Xia & Liu (2020); Pallant, Sands & Karpen (2020); Zhang & Zheng (2021); Chen (2021)
Valor Percebido	indica a avaliação geral entre benefícios e custos da experiência por parte de um cliente.	Benefícios, Satisfação, Preço, Qualidade, Sustentabilidade	Oh, Yoo & Lee (2019); Kleinaltenkamp <i>et al.</i> (2022); Kusumawati & Rahayu (2020);

Quadro 1 - Categorias de Criação de Valor

3.4. Redes de Franquias: Estrutura e Desempenho

A estrutura e o desempenho, no contexto de franquias, encapsulam uma multidimensionalidade que abarca a eficiência, a eficácia e a abrangência com que uma rede de franquias atende às exigências e expectativas de seus *stakeholders*, notadamente franqueados e clientes (Gillis, Combs & Yin, 2018). Este conceito se estende para além da mera prestação de serviços ou venda de produtos, permeando os padrões operacionais, o desempenho financeiro e a reputação da marca dentro do espectro competitivo do mercado (De Faria Olivo, Nascimento, Sales, & da Silva, 2020).

No que diz respeito ao desempenho financeiro, a qualidade da rede é um catalisador para a rentabilidade e o crescimento sustentável. Redes de franquias que mantêm altos padrões de qualidade tendem a desfrutar de uma base de clientes leais, maior frequência de recompra e uma expansão mais consistente de sua participação no mercado (Mainardes, Gomes, Marchiori, Correa, & Guss, 2019). Essa estabilidade financeira, por sua vez, contribui para uma reputação de marca sólida, atraindo novos franqueados e fortalecendo a posição competitiva da rede (Hajdini, Klapper, Rommer, & Windsperger, 2017).

Portanto, a qualidade da rede deve ser considerada um constructo que reflete a saúde operacional, financeira e estratégica de uma rede de franquias. A avaliação desse constructo exige uma análise rigorosa dos procedimentos operacionais, da infraestrutura de suporte, da gestão de relacionamento com o cliente e do desempenho financeiro global, visando garantir uma marca robusta e um modelo de negócios sustentável (Frazer, Merrilees, Nathan & Thaichon, 2020; De Faria Olivo, et al., 2020).

3.5. Reputação e valor da marca

A reputação e valor da marca desempenham um papel crucial na determinação da qualidade de uma rede de franquias, influenciando vários aspectos, desde o reconhecimento da marca no mercado até a lealdade e confiança dos clientes onde uma marca forte é caracterizada pelo reconhecimento e pela percepção positiva dos consumidores, elementos que são essenciais para estabelecer uma posição competitiva sólida no mercado (Oh, Yoo, & Lee, 2019).

Além do reconhecimento, a percepção do consumidor sobre a marca é um fator determinante da qualidade da rede. Uma percepção positiva — formada pela qualidade dos produtos ou serviços, experiências anteriores, e a comunicação da marca — resulta em confiança (Gillis et al., 2018). Os consumidores tendem a confiar em marcas que percebem como confiáveis, consistentes e capazes de entregar valor. Essa confiança é fundamental para o desenvolvimento de relações duradouras com os clientes, levando a uma maior fidelidade e, conseqüentemente, a uma receita mais estável e previsível para a rede de franquias (Lucia-Palacios, Bordonaba-Juste, Madanoglu & Alon, 2014; Hajdini et al., 2017).

A Reputação e valor da marca também se manifestam na sua capacidade de se posicionar efetivamente contra concorrentes (De Faria Olivo et al., 2017). Uma marca forte comanda uma presença de mercado que pode influenciar as tendências do setor, estabelecer padrões de qualidade e liderar em inovação (Gillis, Combs & Yin, 2018). Esse poder de mercado não só eleva a qualidade percebida da rede de franquias, mas também ajuda a atrair franqueados potenciais que desejam se associar a uma marca reconhecida e respeitada (Melo, Carneiro-da-Cunha & Borini, 2018).

3.6 Influência do Suporte ao Franqueado em Franchising

O suporte ao franqueado é um pilar central para sustentar o modelo de franquias, abrangendo uma variedade de aspectos, como treinamento, recursos de marketing, assistência operacional e suporte financeiro, fornecidos pelo franqueador para assegurar o sucesso e a eficiência das franquias individuais (Melo, Carneiro-da-Cunha, Telles, 2022), onde a qualidade e a extensão deste suporte são refletidas diretamente na performance e na consistência das

operações em toda a rede, impactando a qualidade percebida da marca pelos consumidores (Frazer, Merrilees, Nathan & Thaichon, 2020).

O treinamento contínuo dos franqueados e de suas equipes é fundamental para manter altos padrões de qualidade. Programas de treinamento abrangentes que cobrem desde a operação do dia a dia até estratégias de gestão avançada garantem que os franqueados estejam bem equipados para enfrentar desafios operacionais e administrativos (De Faria Olivo et al., 2017). Essa capacitação constante assegura que cada unidade da franquia opere de acordo com as diretrizes da marca, mantendo a consistência e elevando a qualidade da rede como um todo.

A assistência operacional, incluindo suporte logístico, tecnológico e administrativo, é crucial para o funcionamento eficiente das franquias (Ghantous & Alnawas, 2021). O franqueador, ao oferecer sistemas de gestão integrados, softwares de ponto de venda e assistência técnica, permite que os franqueados otimizem suas operações diárias. Isso não apenas melhora a eficiência e reduz custos, mas também garante que os padrões de qualidade sejam consistentemente atendidos em toda a rede (Gillis et al., 2018).

O suporte financeiro, seja através de facilitação de acesso a financiamento, modelos de precificação estratégica ou ajuda na gestão de fluxo de caixa, é outro aspecto crítico do suporte ao franqueado (Ghantous & Alnawas, 2021). Tal apoio financeiro contribui para a estabilidade e crescimento das franquias, permitindo que invistam em melhorias de qualidade e inovações que beneficiem a rede como um todo (De Faria Olivo et al., 2020). Em essência, um suporte ao franqueado eficaz e bem estruturado é fundamental para garantir operações consistentes e de alta qualidade em toda a rede de franquias. Ele não apenas capacita os franqueados para o sucesso individual, mas também eleva a qualidade e a reputação da rede de franquias globalmente, refletindo uma marca forte e confiável no mercado competitivo (Alon et al., 2020).

4. PROPOSIÇÕES

A lógica de serviço dominante (Service-Dominant Logic, SDL) representa uma abordagem fundamental para compreender como a criação de valor ocorre em contextos empresariais (Vargo & Lusch, 2017). Esta perspectiva enfatiza que o valor é cocriado através da interação entre empresas e clientes, onde ambos desempenham papéis ativos na definição e entrega de valor (Tran et al., 2021). Aplicada às redes sociais, a SDL destaca a importância da interação contínua e significativa entre os participantes da rede, incluindo franqueadores, franqueados e clientes. A criação de valor nessas redes ocorre não apenas através da oferta de produtos ou serviços, mas também da troca de informações, experiências e relacionamentos, gerando benefícios tangíveis e intangíveis para todas as partes envolvidas (Toscher, 2021).

A estrutura e o desempenho das franquias desempenham um papel crucial nesse contexto, pois se referem à capacidade da rede de franquias em proporcionar suporte efetivo aos franqueados, fortalecer a marca e manter padrões consistentes de qualidade em todas as unidades (Gillis, Combs & Yin, 2018). Entre os atributos da estrutura e desempenho das franquias, destaca-se a reputação e valor da marca, que representam o reconhecimento, a reputação e a confiança que os consumidores têm na marca da franquia. Uma marca bem estabelecida contribui significativamente para a criação de valor, pois influencia as percepções dos clientes, sua lealdade e a disposição de pagar por produtos ou serviços da franquia (Hajdini, Klapper, Rommer, & Windsperger, 2017).

Portanto, a SDL, quando aplicada às redes sociais e considerando a estrutura e desempenho das franquias, destaca a importância da cocriação de valor através da colaboração, interação e engajamento contínuo entre todos os membros da rede (Toscher, 2021). Esta abordagem promove não apenas transações comerciais, mas também relacionamentos sustentáveis e mutuamente benéficos, que são essenciais para o sucesso e a competitividade das organizações em ambientes cada vez mais dinâmicos e interconectados (Ferdinand & Zuhroh,

2021). Em síntese, a aplicação da SDL em redes de franquias revela-se não apenas como uma abordagem teórica robusta, mas também como um guia prático para a gestão eficiente das interações nas redes sociais (Shaykhzade & Alvandi, 2020).

4.1. Inovação no Serviço

A SDL enfatiza a importância da cocriação de valor, onde empresas e clientes colaboram continuamente para desenvolver novas formas de valor (Tran, Mai & Taylor, 2021). No contexto das redes de franquias, essa cocriação é especialmente relevante, pois permite que as franquias se adaptem rapidamente às mudanças nas necessidades e preferências dos clientes (Sashi & Brynildsen, 2022). A inovação no serviço surge como um componente central nesse processo, sendo impulsionada pelas interações nas redes sociais que fornecem um canal direto de comunicação e feedback entre franqueadores, franqueados e clientes (Keiningham *et al.*, 2020; Yen, Teng, & Tzeng, 2020).

As redes sociais desempenham um papel crucial na facilitação da inovação no serviço, fornecendo uma plataforma onde as franquias podem envolver os clientes de forma contínua e significativa (Calderón-Monge & Ramirez-Hurtado, 2021). As interações nas redes sociais permitem que as franquias colem feedback em tempo real, identifiquem problemas emergentes e oportunidades de melhoria, e implementem mudanças rapidamente. Essa capacidade de resposta rápida é vital em um ambiente de negócios dinâmico (Shahbaznezhad, *et al.*, 2021), onde a adaptação às demandas do mercado pode determinar o sucesso ou fracasso de uma franquia.

A inovação no serviço também está intimamente ligada à qualidade da rede de franquias. Franquias que mantêm altos padrões de qualidade são mais propensas a atrair feedback valioso e a implementar mudanças efetivas com base nessas informações (Sashi & Brynildsen, 2022). A estrutura e o desempenho da rede de franquias fornecem a base para essas inovações, garantindo que quaisquer melhorias introduzidas sejam consistentes em todas as unidades e que a experiência do cliente seja otimizada em toda a rede (Santiago *et al.*, 2020).

A capacidade de uma rede de franquias de inovar continuamente em seus serviços é um fator crítico para a sua competitividade a longo prazo. As inovações no serviço podem variar desde melhorias incrementais, como ajustes no atendimento ao cliente, até mudanças mais radicais, como a introdução de novos serviços ou a utilização de novas tecnologias para melhorar a experiência do cliente (Maciejewski *et al.*, 2018). Independentemente da escala, cada inovação contribui para a criação de valor, fortalecendo a posição da franquia no mercado e aumentando a lealdade dos clientes (Keiningham *et al.*, 2020; Yen *et al.*, 2020). Em resumo, a inovação no serviço, impulsionada pelas interações nas redes sociais e facilitada pela estrutura e desempenho da rede de franquias, é fundamental para a cocriação de valor no contexto da SDL (Toscher, 2021). Ao adotar uma abordagem proativa e colaborativa para a inovação, as franquias podem não apenas atender, mas também superar as expectativas dos clientes, garantindo seu sucesso contínuo em um mercado competitivo e em constante evolução.

Com base nas discussões anteriores e nos conceitos abordados, formulamos nossa primeira proposição:

P1: A inovação no serviço nas redes de franquias é influenciada pela estrutura e desempenho da rede, especialmente pela capacidade desta em criar interações significativas nas Redes Sociais, melhorando continuamente a oferta de serviços.

4.2 Experiência do Cliente

Na perspectiva da Service Dominant Logic (SDL), a experiência do cliente é concebida como a cocriação de valor durante a interação entre cliente e empresa ao longo de sua jornada (Vargo & Lusch, 2008). Esta visão enfatiza que o valor é resultado da colaboração ativa entre cliente e empresa, indo além da simples entrega de produtos ou serviços.

No contexto das Redes de Franquias, a SDL destaca a importância da interação contínua e significativa entre franqueador, franqueado e cliente na cocriação de experiências de valor (Grönroos, 2011). A qualidade da rede de franquias, sob essa ótica, não se limita apenas à eficiência operacional, mas sim à capacidade de proporcionar interações valiosas e personalizadas que atendam às necessidades e expectativas dos clientes.

Além disso, a influência das redes sociais se torna fundamental nesse cenário, pois são canais que ampliam as oportunidades de interação e cocriação de valor entre as partes envolvidas (Kumar & Mirchandani, 2012). As redes sociais proporcionam uma plataforma para o engajamento direto com os clientes, permitindo a personalização das experiências e o estabelecimento de relacionamentos mais próximos e duradouros (Rapp et al., 2013).

Assim, a experiência do cliente nas redes de franquias está intrinsecamente ligada à qualidade percebida da rede, refletindo não apenas a entrega de produtos ou serviços, mas também a capacidade da empresa em co-criar valor por meio de interações significativas e personalizadas ao longo de toda a jornada do cliente, incluindo as interações nas redes sociais.

A experiência do cliente se refere à percepção global que um cliente tem ao interagir com uma empresa, produto ou serviço ao longo de toda a jornada do cliente (Becker & Jaakkola, 2020). É a soma de todas as interações, desde o primeiro contato até o pós-venda, e engloba todos os pontos de contato e canais utilizados durante essa interação indo além de uma simples transação comercial, englobando emoções, sentimentos e percepções do cliente durante todo o processo (Jain, Aagia & Bagdare, 2017).

No que diz respeito as Redes de Franquias, a experiência do cliente nas redes de franquias é crucial para o sucesso do negócio, pois uma experiência positiva pode aumentar significativamente o valor percebido pelos clientes (Oh, Yoo & Lee, 2019; Kusumawati & Rayaku, 2020).

Quando a Qualidade da Rede de franquias é alta, proporcionando suporte eficiente ao cliente, consistência na experiência, personalização, facilidade e conveniência, a experiência do cliente se torna notavelmente positiva. Essa experiência positiva, por sua vez, leva os clientes a reconhecerem um valor maior na oferta da franquia, o que pode resultar em maior satisfação, fidelidade e recomendações positivas. Em suma, a qualidade da rede de franquias desempenha um papel crucial na criação de uma experiência positiva para o cliente, contribuindo para a percepção de valor e o sucesso da rede.

Com base nas discussões anteriores e nos conceitos abordados, formulamos nossa segunda proposição:

P2: A experiência do cliente nas redes de franquias é influenciada pela Qualidade da Rede, especialmente pela capacidade desta em criar interações significativas nas Redes Sociais.

5.3 Customização em Redes de Franquias

A customização, no contexto da geração de valor para o cliente, reflete a abordagem da Service-Dominant Logic (SDL), que se concentra na cocriação de valor entre empresas e clientes (Vargo & Lusch, 2004). Nessa perspectiva, a customização não é apenas um serviço oferecido pela empresa, mas sim um processo colaborativo em que ambas as partes contribuem para a criação de valor único e personalizado (Pallant, Sands & Karpen, 2020). A SDL propõe que o valor é definido e cocriado no momento do uso, o que significa que a customização se torna uma peça central na entrega de valor (Ferdinand & Zuhroh, 2021), permitindo que os clientes participem ativamente na personalização de produtos e serviços que melhor atendam às suas necessidades e expectativas (Yen *et al.*, 2020).

No âmbito das franquias, a aplicação da SDL na customização ganha destaque ao reconhecer que a interação contínua entre franqueadores, franqueados e clientes finais é fundamental para entender e atender às necessidades individuais de cada cliente (Chen, 2021). Essa abordagem valoriza não apenas a oferta de produtos ou serviços personalizados, mas

também a cocriação de experiências significativas que se alinham com as expectativas e preferências dos clientes (Jell-Ojobor, Alon & Windsperger, 2022). As franquias, com sua estrutura padronizada e capacidade de replicar serviços de qualidade (Gillis *et al.*, 2020), encontram na customização uma forma de diferenciar suas ofertas e aumentar a satisfação e lealdade dos clientes.

Além disso, a integração das redes sociais nesse contexto amplia ainda mais a capacidade de customização das franquias. As plataformas de redes sociais proporcionam um ambiente propício para o engajamento direto com os clientes, permitindo a coleta de feedback em tempo real e a adaptação rápida das ofertas para atender às demandas específicas identificadas (Pallant, Sands & Karpen, 2020). Dessa forma, as redes sociais não só facilitam a comunicação bidirecional (Sashi *et al.*, 2019) mas também podem permitir que as franquias respondam rapidamente às mudanças nas preferências dos clientes, ajustando seus produtos e serviços de forma ágil e precisa.

A aplicação das estratégias de customização, quando aliada à SDL e às redes sociais, pode fortalecer a criação de valor nas redes de franquias (Zhang & Zheng, 2021). Esta combinação pode permitir que as franquias criem ofertas que são percebidas como mais relevantes e valiosas pelos clientes, aumentando a percepção de qualidade e a fidelidade à marca (Maciejewski & Krowicki, 2022). As interações personalizadas e o envolvimento direto nas redes sociais podem permitir que as franquias construam relacionamentos mais profundos e significativos com seus clientes, resultando em uma experiência do cliente mais satisfatória (Calderón-Monge & Ramirez-Hurtado, 2021)

Além disso, a customização em redes de franquias pode também melhorar a eficiência operacional e a inovação. Ao envolver os clientes no processo de cocriação, as franquias podem obter informações valiosas sobre as necessidades e preferências do mercado, permitindo-lhes adaptar e inovar continuamente seus produtos e serviços, auxiliando a manter a relevância da marca e proporcionando uma vantagem competitiva (Shaykhzade & Alvandi, 2020).

A partir das ideias discutidas anteriormente, apresentamos nossa terceira proposição:

P3: A customização nas redes de franquias, especialmente quando integrada com estratégias de interação nas redes sociais, está positivamente relacionada à estrutura e desempenho da rede.

5.4 Valor Percebido

O valor percebido pelos clientes é uma avaliação subjetiva que engloba a excelência, confiabilidade, desempenho e durabilidade de um produto, serviço ou marca (An & Han, 2020). Essa percepção de valor é fundamental, pois influencia diretamente a satisfação do cliente, a lealdade à marca e a probabilidade de recompra. No contexto da Service-Dominant Logic (SDL), a interação entre empresas e clientes é essencial para a cocriação de valor (Vargo & Lusch, 2004). A SDL sugere que o valor não é apenas embutido em produtos ou serviços, mas é continuamente cocriado através das interações entre os consumidores e as empresas. Quanto melhor a qualidade percebida, maior será o valor atribuído pelos clientes (Kusumawati & Rayaku, 2020).

Além disso, o preço desempenha um papel crucial na percepção de valor, pois os clientes consideram se o valor entregue está equilibrado com o preço pago, influenciando diretamente o valor percebido (Oh, Yoo & Lee, 2019). Um produto ou serviço pode ser de alta qualidade, mas se o preço for considerado excessivo, a percepção de valor pelo cliente pode ser negativamente impactada. Por isso, encontrar um equilíbrio entre preço e qualidade é essencial para maximizar o valor percebido pelos clientes.

No contexto das redes sociais, as interações online desempenham um papel significativo na formação do valor percebido pelos clientes (Smith & Wheeler, 2002). As redes sociais oferecem uma plataforma onde as empresas podem envolver os clientes de maneira mais direta e personalizada. Através das redes sociais, as empresas podem oferecer informações, suporte e

interações personalizadas, o que contribui para uma maior percepção de valor (Kumar et al., 2016). Essas interações online permitem que os clientes se sintam mais conectados à marca e mais valorizados, o que pode aumentar significativamente a percepção de valor.

Esses elementos adicionais não só aumentam a percepção de valor, mas também reforçam a reputação da marca e a confiança dos clientes na franquia (Melo, Carneiro-da-Cunha & Telles, 2022). Através da combinação de interações significativas nas redes sociais e benefícios adicionais, as franquias podem criar uma proposta de valor robusta e atraente para os clientes. Com base nas considerações anteriores, formulamos nossa quarta proposição:

P4: O valor percebido pelos clientes, especialmente por meio de interações significativas nas redes sociais, está positivamente relacionado à estrutura e desempenho da rede.

5.5. Lealdade do Cliente

A lealdade do cliente é um dos resultados mais desejados para qualquer rede de franquias, pois representa a confiança contínua e o comprometimento dos clientes com a marca (Kusumawati & Rahayu, 2020). No contexto da Service-Dominant Logic, a lealdade do cliente é alcançada através da cocriação de valor, onde empresas e clientes colaboram para desenvolver experiências significativas e personalizadas (Vargo & Lusch, 2017). As redes sociais desempenham um papel crucial nesse processo, facilitando interações contínuas e personalizadas que fortalecem a relação entre a franquia e seus clientes (Shahbaznezhad, Dolan & Rashidirad, 2021).

A forma como uma rede de franquias é estruturada é fundamental para promover a lealdade do cliente (Faria Olivo *et al.*, 2020). Uma rede bem estruturada e de alto desempenho proporciona uma base sólida para interações positivas e consistentes nas redes sociais (Calderón-Monge & Ramirez-Hurtado, 2021). Quando os clientes percebem que a rede de franquias mantém altos padrões de qualidade e é responsiva às suas necessidades, eles estão mais propensos a desenvolver um forte senso de lealdade (Kusumawat & Rahayu, 2020). A capacidade da rede de criar experiências valiosas e significativas através das redes sociais reforça essa percepção, incentivando os clientes a permanecerem fiéis à marca (Mainardes *et al.*, 2019).

Além disso, a inovação no serviço é um fator crítico para a construção da lealdade do cliente (Yen, Teng & Tzeng, 2020). Franquias que continuamente inovam em seus serviços, com base no retorno obtido nas redes sociais, podem atender melhor às expectativas dos clientes e superar a concorrência uma vez que a capacidade de uma franquia de adaptar e melhorar seus serviços de acordo com as demandas do mercado é essencial para manter os clientes engajados e satisfeitos (Calderón-Monge & Ramirez-Hurtado, 2021).

A lealdade do cliente, no entanto, não é apenas sobre manter os clientes atuais, mas também sobre transformar clientes satisfeitos em defensores da marca (Sashi, Brynildsen & Bilgihan, 2019). Em resumo, a lealdade do cliente é o resultado de uma combinação de fatores, incluindo a estrutura da rede de franquias, a capacidade de inovação no serviço e a eficácia das interações nas redes sociais (Becker & Jaakkola, 2020; Keiningham *et al.*, 2020; Calderón-Monge & Ramirez-Hurtado, 2021). Ao focar na cocriação de valor e na melhoria contínua, as franquias podem construir uma base sólida de clientes leais que não apenas continuam a apoiar a marca, mas também ajudam a promovê-la, podendo garantir seu sucesso e crescimento sustentável a longo prazo (Dolan *et al.*, 2019; Kusumawati & Rahayu, 2020).

Com base nas discussões anteriores e nos conceitos abordados, formulamos nossa quinta proposição:

P5: A lealdade do cliente, fomentada pela cocriação de valor nas interações significativas nas redes sociais e pelas inovações contínuas no serviço, está positivamente relacionada à estrutura e desempenho da rede de franquias.

A Figura 1 apresenta a conexão entre a Qualidade da Rede de Franquias, sua presença nas Redes Sociais e as proposições apresentadas anteriormente:

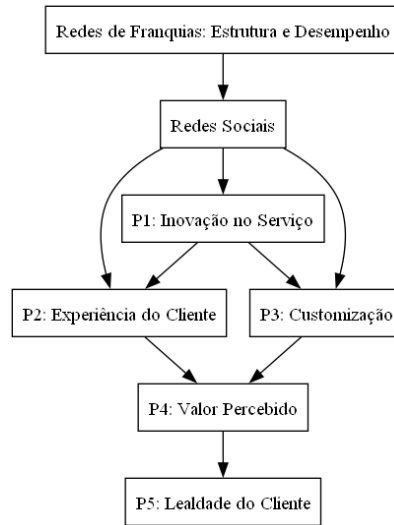


Figura 1: Inter-relação entre a estrutura da rede de franquias e as redes sociais, influenciando a Inovação no serviço, a experiência do cliente, a customização, valor percebido e a lealdade do cliente.

6. Discussão

Este estudo investiga a interação dinâmica entre a qualidade da rede e a influência das redes sociais na cocriação de valor nas redes de franquias. Ao explorar a complexidade dessas interações, abre-se espaço para a compreensão aprofundada dos processos envolvidos na cocriação de valor em ambientes de interação contínua com os clientes, tais como as Redes Sociais. Essa interação ativa e contínua amplifica a percepção de valor pelos clientes, contribuindo para fortalecer a identidade da marca e cultivar laços duradouros de lealdade.

Dentro do contexto da indústria de franquias, esta pesquisa oferece uma visão inovadora ao explorar como as práticas de cocriação de valor nas redes sociais podem moldar a experiência do cliente. Ao enfatizar a importância do suporte ao franqueado e da integração da marca nos canais digitais, este estudo proporciona insights estratégicos para as franquias interessadas em aprimorar seu envolvimento digital e potencializar a geração de valor com o cliente.

É crucial reconhecer que este estudo apresenta algumas limitações, como sua concentração nas franquias brasileiras e a utilização de métricas de engajamento nas redes sociais, que podem não capturar plenamente a percepção holística de valor do cliente. Contudo, as descobertas fornecem orientações para as franquias, ressaltando a importância de adotar práticas que promovam uma abordagem centrada no cliente, contribuindo assim para o fortalecimento de vínculos bem como engajamento ativo com os clientes.

7. Implicações Teóricas e Gerenciais

No que diz respeito às contribuições teóricas, o presente estudo pode oferecer novos elementos para enriquecer a literatura de franquias ao destacar a importância dos elementos da Qualidade da Rede, como o suporte ao franqueado e a Reputação e valor da marca, na criação de valor para os clientes (De Faria Olivo et al., 2020; Gillis, Combs & Yin, 2020). Essa abordagem amplia o entendimento sobre como a qualidade da rede de franquias, seguindo os princípios da Service-Dominant Logic (SDL), influencia a percepção de valor por parte dos clientes, fornecendo insights valiosos para a gestão e estratégias das redes de franquias (Mainardes et al., 2019).

Além disso, o estudo pode trazer novas perspectivas para a literatura de marketing ao considerar construtos como experiência do cliente, customização e valor percebido como mediadores entre a qualidade da rede de franquias e a criação de valor (Oh, Yoo & Lee, 2019). Isso significa que além da qualidade intrínseca dos produtos ou serviços, é fundamental levar em conta a experiência e a personalização para que os clientes percebam valor na interação com a rede de franquias (An & Han, 2020). Essa abordagem, alinhada à SDL, amplia a compreensão de como os fatores relacionados à experiência, customização e à percepção de valor impactam o sucesso das estratégias de marketing nas redes de franquias (Ghantous & Alnawas, 2021).

Além disso, o estudo oferece interpretações sobre o papel das redes sociais como ferramentas para melhorar a experiência do cliente e a customização de produtos e serviços (Dolan et al., 2019). Isso significa que as redes de franquias podem utilizar as redes sociais como canais eficazes para se envolver com os clientes, personalizar suas ofertas e fortalecer a relação com eles (Sashi & Brynildsen, 2022). Essas perspectivas, em consonância com a SDL, fornecem revelações sobre como as redes sociais podem ser aproveitadas para aprimorar a experiência do cliente, fornecer um atendimento mais personalizado e criar valor por meio da interação nas plataformas de redes sociais (Shahbaznezhad, Dolan & Rashidirad, 2021).

Para os tomadores de decisão em redes de franquias, o estudo oferece algumas implicações gerenciais, tais como: (i) Aprimoramento da experiência do cliente: O estudo destaca a importância da experiência do cliente como mediadora entre a qualidade da rede de franquias e a criação de valor (Holmlund et al., 2019). Compreender as dimensões da experiência do cliente, como atendimento, personalização e interação, permite que as redes de franquias identifiquem áreas de melhoria e implementem estratégias para aprimorar a experiência geral do cliente; (ii) Fortalecimento da marca: A Reputação e valor da marca é um elemento essencial da qualidade da rede de franquias, conforme preconizado pela SDL, e deve ser cultivada para aumentar a percepção de valor e a fidelização dos clientes.

8. Conclusão/Contribuição

A investigação da relação entre a Estrutura e Desempenho das redes de franquias (compreendida como suporte ao franqueado, reputação e valor da marca) e a criação de valor em redes sociais pode revelar compreensões significativas sobre a interação entre esses elementos sob a ótica da Service-Dominant Logic (SDL) (Vargo & Lusch, 2017; Ferdinand & Zuhroh, 2021). Ao considerar a visão centrada no cliente e a cocriação de valor, a análise das dimensões de Experiência do Cliente, Customização e Valor Percebido nas interações das redes de franquias com os clientes pode oferecer uma perspectiva abrangente e inovadora para entender e aprimorar os mecanismos de criação de valor para os consumidores nas redes sociais, levando a resultados como o aprimoramento da Lealdade do Cliente (Kusumawati & Rahayu, 2020; Oh, Yoo, & Lee, 2019).

A pesquisa busca compreender se a Estrutura e Desempenho das Redes de Franquias têm um impacto significativo na criação de valor em Redes Sociais, conforme preconizado pela SDL. Na cocriação de valor, o suporte ao franqueado emerge como um fator determinante para a experiência do cliente nas redes sociais, influenciando positivamente a satisfação, o envolvimento e as interações emocionais dos consumidores (Gillis, Combs, & Yin, 2018; Ghantous & Alnawas, 2021). Por meio de um suporte eficaz, as franquias podem atender às demandas dos clientes, responder a perguntas, solucionar problemas e proporcionar um atendimento personalizado, gerando experiências positivas e fortalecendo o relacionamento entre a marca e o consumidor (Santiago et al., 2020; Melo, Carneiro-da-Cunha, & Telles, 2022).

Além disso, a reputação e valor da marca podem se mostrar essenciais para a criação de valor em redes sociais, alinhando-se à perspectiva da SDL. Sob a visão centrada no cliente, uma marca forte e reconhecida transmite confiabilidade, reputação e valores consistentes, o que estabelece uma base sólida para a criação de valor para os consumidores nas redes sociais

(Hajdini, Klapper, Rommer, & Windsperger, 2017; Tran et al., 2021). Através de uma marca forte, as franquias podem aumentar a conscientização, construir relacionamentos de confiança e promover experiências personalizadas, contribuindo para a criação de valor percebido pelos clientes (Dolan et al., 2019; Pallant, Sands, & Karpen, 2020).

A inovação no serviço também está intimamente ligada à estrutura e desempenho da rede de franquias. Franquias que mantêm altos padrões de qualidade são mais propensas a atrair feedback valioso e a implementar mudanças efetivas com base nesse feedback (Chen, 2021; Sashi & Brynildsen, 2022). A estrutura e o desempenho da rede de franquias fornecem a base para essas inovações, garantindo que quaisquer melhorias introduzidas sejam consistentes em todas as unidades e que a experiência do cliente seja otimizada em toda a rede (Gillis, Combs, & Yin, 2018; Frazer et al., 2020).

Nesse cenário, as conclusões deste estudo demonstram que a Estrutura e Desempenho das Redes de Franquias podem desempenhar um papel crucial na criação de valor em redes sociais sob a ótica da SDL, de uma abordagem centrada no cliente e na cocriação de valor. Ao focar na experiência do cliente, customização e valor percebido, as franquias podem aprimorar sua presença nos meios digitais, oferecendo um ambiente propício para o engajamento e a satisfação dos consumidores em linha com os princípios dessa abordagem (Vargo & Lusch, 2017; Toscher, 2021).

Referências Bibliográficas

- Alon, I., Apriliyanti, I. D., & Parodi, M. C. H. (2020). A systematic review of international franchising. *The Multinational Business Review*, 29(1), 43–69. <https://doi.org/10.1108/mbr-01-2020-0019>
- Alves, A. P. C. C., Rodrigues, F., & Strehlau, V. I. (2023). Middle-age brand identity crisis. *Internext*, 18(2). <https://doi.org/10.18568/internext.v18i2.719>
- An, M., & Han, S. W. (2020). Effects of experiential motivation and customer engagement on customer value creation: Analysis of psychological process in the experience-based retail environment. *Journal of Business Research*, 120, 389–397. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.044>
- Becker, L. C. B., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- 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>
- 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>
- Chen, S. (2021). Analysis of Customization Strategy for E-Commerce Operation Based on Big Data. *Wireless Communications and Mobile Computing*, 2021, 1–11. <https://doi.org/10.1155/2021/6626480>
- 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>
- De 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>

- Dolan, R., Conduit, J., Frethey-Bentham, C., Fahy, J., & Goodman, S. (2019). Social media engagement behavior: A framework for engaging customers through social media content. *European Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2017-0182>
- Font, X., English, R., Gkritzali, A., & Tian, W. (2021). Value co-creation in sustainable tourism: A service-dominant logic approach. *Tourism Management*, 82, 104200. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104200>
- Frazer, L., Merrilees, B., Nathan, G., & Thaichon, P. (2020). Creating Effective Franchising Relationships: Challenges of Managing Mature Franchisees. *Contributions to Management Science*, 135–148. https://doi.org/10.1007/978-3-030-35415-2_7
- Ghantous, N., & Alnawas, I. (2021). Zooming in on co-creation practices of international franchisors. *Industrial Marketing Management*, 92, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.10.014>
- 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>
- Guia de Franquias. (2021). *Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios (PEGN)*. Ed. Globo.
- Hajdini, I., Klapper, H., Rommer, P. S., & Windsperger, J. (2017). Control and Performance in Franchising Networks. *Contributions to Management Science*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57276-5_3
- 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>
- Jain, R., Aagja, J. P., & Bagdare, S. (2017). Customer experience – a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642–662. <https://doi.org/10.1108/jstp-03-2015-0064>
- Jell-Ojobor, M., Alon, I., & Windsperger, J. (2022). The choice of master international franchising – A modified transaction cost model. *International Business Review*, 31(2), 101942. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101942>
- Keiningham, T. L., Aksoy, L., Bruce, H., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. J., & Kearney, T. (2020). Customer experience driven business model innovation. *Journal of Business Research*, 116, 431–440. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.003>
- Kleinaltenkamp, M., Eggert, A., Kashyap, V., & Ulaga, W. (2022). Rethinking customer-perceived value in business markets from an organizational perspective. *Journal of Inter-Organizational Relationships*, 28(1–2), 1–18. <https://doi.org/10.1080/26943980.2022.2129545>
- Kusumawati, A., & Rahayu, K. S. (2020). The effect of experience quality on customer perceived value and customer satisfaction and its impact on customer loyalty. *The Tqm Journal*, 32(6), 1525–1540. <https://doi.org/10.1108/tqm-05-2019-0150>
- 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>
- Lang, C., Xia, S., & Liu, C. (2020). Style and fit customization: a web content mining approach to evaluate online mass customization experiences. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 25(2), 224–241. <https://doi.org/10.1108/jfmm-12-2019-0288>
- Liu, X., Shin, H., & Burns, A. C. (2021). Examining the impact of luxury brand's social media marketing on customer engagement: Using big data analytics and natural language processing. *Journal of Business Research*, 125, 815–826. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.042>

- Lucia-Palacios, L., Bordonaba-Juste, V., Madanoglu, M., & Alon, I. (2014). Franchising and value signaling. *Journal of Services Marketing*, 28(2), 105–115. <https://doi.org/10.1108/jsm-09-2013-0253>
- Mainardes, E. W., Gomes, V. M., Marchiori, D. M., Correa, L. A., & Guss, V. (2019). Consequences of customer experience quality on franchises and non-franchises models. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(3), 311–330. <https://doi.org/10.1108/ijrdm-09-2018-0211>
- Maciejewski, B., Jaana, M., Keely, E., Crowe, L. M., & Liddy, C. (2018). Social franchising: Scale and spread of innovation in Canada. *Health Policy and Technology*, 7(2), 217–223. <https://doi.org/10.1016/j.hlpt.2018.03.005>
- Maciejewski, G., & Krowicki, P. (2022). Brand as a Customer Value Driver: Relationships with Customer Engagement. *Marketing of Scientific and Research Organisations*, 43(1), 53–74. <https://doi.org/10.2478/minib-2022-0003>
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642–656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
- Melo, P. L. D. R., Carneiro-da-Cunha, J. A., & Borini, F. M. (2018). Brazilian microfranchising chains: entrepreneurs' backgrounds and perceptions of brands and support. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 17(1), 53. <https://doi.org/10.1504/ijmed.2018.088332>
- Melo, P.L.D.R., Carneiro-da-Cunha, J.A. and Telles, R. (2022). Franchisor support and brand value empowerment of micro-franchisees: a Brazilian market perspective. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 14 No. 4, pp. 616- 642. <https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2020-0324>
- Oh, D., Yoo, M. J., & Lee, Y. (2019). A holistic view of the service experience at coffee franchises: A cross-cultural study. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 68–81. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.022>
- 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. <https://doi.org/10.5902/1983465922118>
- Pallant, J. L., Sands, S., & Karpen, I. O. (2020). Product customization: A profile of consumer demand. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 102030. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.102030>
- Santiago, M. C., Lanfranchi, A. G., Melo, P.L.D.R, Da Cunha, J. C., & Telles, R. (2020). Socio-economic determinants of support and brand value perception: a survey of microfranchisees. *International Journal of Services and Operations Management*, 35(3), 269. <https://doi.org/10.1504/ijsum.2020.105371>
- 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>
- Sashi, C., & Brynildsen, G. (2022). Franchise network relationships and word of mouth communication in social media networks. *Industrial Marketing Management*, 102, 153– 163. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.011>
- Shahbaznezhad, H., Dolan, R., & Rashidirad, M. (2021). The Role of Social Media Content Format and Platform in Users' Engagement Behavior. *Journal of Interactive Marketing*, 53, 47–65. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.05.001>
- Shaykhzade, F., & Alvandi, M. (2020). Investigating the effects of interaction satisfaction and interaction immersion in social media on customer value creation. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 14(3), 258. <https://doi.org/10.1504/ijima.2020.108717>

- Smith, J. B., & Colgate, M. (2007). Customer Value Creation: A Practical Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(1), 7–23. <https://doi.org/10.2753/mtp1069-6679150101>
- Toscher, B. (2021). Resource integration, value Co-Creation, and service-dominant logic in music marketing: the case of the TikTok platform. *International Journal of Music Business Research*, 10(1), 33–50. <https://doi.org/10.2478/ijmbr-2021-0002>
- Tran, T. P., Gugenishvili, I., & Muldrow, A. (2022). Enhancing brand equity in branded apps: A hedonic and utilitarian motivation's perspective. *Journal of Marketing Communications*, 30(3), 318–343. <https://doi.org/10.1080/13527266.2022.2113909>
- Tran, T. P., Mai, E., & Taylor, E. C. (2021b). Enhancing brand equity of branded mobile apps via motivations: A service-dominant logic perspective. *Journal of Business Research*, 125, 239–251. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.029>
- 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>
- Wong, B & Bottorff C. (2023, May 18). Top Social Media Statistics And Trends Of 2023. *Forbes Advisor*. <https://www.forbes.com/advisor/business/social-media-statistics/#:~:text=In%202023%2C%20an%20estimated%204.9,5.85%20billion%20users%20by%202027>
- Yen, C., Teng, H., & Tzeng, J. (2020). Innovativeness and customer value co-creation behaviors: Mediating role of customer engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102514. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102514>
<https://doi.org/10.1002/9781119272076.ch1>
- Zhang, C., & Zheng, X. (2021). Customization strategies between online and offline retailers. *Omega*, 100, 102230. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2020.102230>