

## **ENGAJAMENTO NAS REDES SOCIAIS DOS CONSUMIDORES DAS REDES DE FRANQUIAS: O DESAFIO DIGITAL NA PANDEMIA COVID-19**

**WENDEL MARCOS DOS SANTOS**

UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

**PEDRO LUCAS DE RESENDE MELO**

UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

**RENATO TELLES**

UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

**DEBORAH SANTOS**

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET/MG)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimentos à CAPES pela outorga da bolsa de estudos por meio do Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares (PROSUP), a qual foi de fundamental importância para o êxito deste trabalho.

# ENGAJAMENTO NAS REDES SOCIAIS DOS CONSUMIDORES DAS REDES DE FRANQUIAS: O DESAFIO DIGITAL NA PANDEMIA COVID-19

## 1. INTRODUÇÃO

As redes de franquias possuem expressiva participação na economia brasileira, sendo um setor maduro com mais de 40 anos de existência, representado por 2.882 redes, 171 mil unidades franqueadas que geram mais de 1.4 milhão de empregos (Associação Brasileira de Franchising - ABF, 2022). Mesmo com o desenvolvimento do setor, este se viu frente a um desafio em 2020, devido ao surto de Covid-19 cujo impacto se fez sentir nas restrições de funcionamento do comércio, exigindo a intensificação de mudanças quanto ao modo de operação. Práticas de *delivery*, *omnichannel*, interação em redes sociais tornaram-se imperativas para a sobrevivência dos negócios no período da pandemia Covid-19 (Ratten, 2020; Fernandes, 2020; Bretas & Alon, 2021; Hesham, Riadh & Sihem, 2021).

O crescimento dessas plataformas digitais tem gerado transformações na forma de interação entre consumidores e empresas. As redes sociais permitem que as empresas atuem desejos de consumo de seus clientes, buscando a promoção de percepções positivas sobre as suas marcas. Assim, nota-se que as organizações estão vivenciando o desafio de ajustar suas estratégias de marketing de relacionamento, a fim de incorporar o papel desempenhado pelas redes sociais e construir uma rede de consumidores engajados com a marca (Baum, Spann, Fuller & Thürridl, 2019; Dwivedi, Ismagilova, Rana & Raman, 2021; Mason et al., 2021).

Portanto, as redes sociais tornaram-se instrumento de engajamento entre marca e consumidor tendo como propósito manter o público envolvido. Tal potencial de crescimento levou as organizações a direcionarem seus esforços na criação e gestão de comunidades da marca, por meio das fanpages inseridas em plataformas como Facebook Twitter, Instagram e YouTube (Paruthi & Kaur, 2017; Dvorak, Komarkova & Stehlik, 2020; Fernandes & Castro, 2020).

Por sua vez, ao se buscar na literatura acadêmica, publicações focalizadas no engajamento de consumidores em redes sociais, identificou-se como gaps de pesquisa um progresso incipiente ao longo da última década e a necessidade latente de compreensão do engajamento digital dos consumidores. Além disto, há críticas relacionadas à concentração de pesquisas teóricas, havendo espaço para publicações que tratem do impacto das comunidades de marca (*fanpages*) sobre a lealdade do consumidor (Dolan, Conduit, Frethey-Bentham, Fahy & Goodman, 2019). Em relação às redes de franquias, existem lacunas de publicações que se direcionem às particularidades desse modelo baseado em redes de negócios, concentrado em pontos de venda físicos. Além disto, há um desafio adicional em garantir a padronização da experiência dos consumidores entre as suas diversas unidades. (Kacker & Perrigot, 2016; Fernandes, 2020; Calderón-Monge & Ramirez-Hurtado, 2021). Em países continentais, como o Brasil, este desafio torna-se ainda maior, pois trata-se de um mercado de superlativos, correspondendo à 47% do território da América do Sul e uma população de 213 milhões de habitantes (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2022).

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Portanto, este artigo tem como objetivo de pesquisa compreender a relação entre os fatores estruturantes das redes de franquias e o engajamento dos consumidores nas redes sociais. Procura-se compreender quais dos fatores estruturantes possuem associação com o engajamento dos consumidores das redes de franquias nas redes sociais e, nesse sentido, avançar no Isto pode remeter ao entendimento sobre a estruturação das redes de franquias perante os e os desafios digitais na interação com os seus consumidores.

### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1 *Teoria da Agência e Teoria da Escassez de Recursos***

Ao se resgatar as teorias de fundamento das redes de franquias, encontram-se dois grupos teóricos, respaldados na Teoria da Agência (AT) e Teoria de Escassez de Recursos (TSR). Perante a AT, o sistema de franquias constitui-se de uma relação contratual entre agente e principal (franqueado e franqueador), em uma situação de delegação de poder para utilização do *know-how*, marca e produtos perante a franquia estabelecida. Entretanto, trata-se de uma relação em que há assimetria informacional e ações oportunistas entre as partes, exigindo assim mecanismos de controle e incentivo para manutenção do sistema (Jensen & Meckling, 1976; Lafontaine, 1992; Gillis & Castrogiovanni, 2010; Melo, Borini, Parente & Oliveira Jr., 2015; Panda & Leepsa, 2017).

A segunda discussão de fundamento representada pela TSR, tem como referência o debate sobre os recursos necessários na construção das redes de franquias. Nesta perspectiva, a existência de uma unidade de franquia se justifica devido à escassez de recursos do franqueador. Desta forma, o franqueador estabelece franquias utilizando-se de recursos financeiros e humanos dos franqueados. Em troca disto, o franqueador fornece recursos tanto tangíveis como intangíveis através de seu *know-how*, marcas, produtos e layout das franquias ao franqueado (Oxenfeldt & Kelly, 1969; Castrogiovanni, Combs & Justis, 2006; Melo et al., 2015; Alon, Shohan & Madanoglu, 2017).

Assim, tem-se em conjunto a utilização destas duas teorias envolvendo os fatores estruturantes das redes de franquias, estes representados pela (i) idade da rede (experiência), (ii) tamanho da rede (unidades), (iii) reputação da marca (atração de consumidores), (iv) satisfação do franqueado (relacional) e; (v) taxas de franquia (manutenção financeira). Esta relação tem sido analisada tanto em redes de franquias em suas operações domésticas como internacionais em diversos ambientes competitivos (Oxenfeldt & Kelly, 1969; Jensen & Meckling, 1976; Lafontaine, 1992; Castrogiovanni, Combs & Justis, 2006; Gillis & Castrogiovanni, 2010; Melo, Borini, Parente & Oliveira Jr., 2015; Panda & Leepsa, 2017).

#### **3.2 *Engajamento de Consumidores e Redes Sociais***

A utilização de redes sociais como instrumento para estimular e mensurar o engajamento se apoia em função de seu alto alcance, baixo custo de implementação e popularidade perante o público consumidor, modificando a forma como as marcas comunicam-se com os consumidores, pois permitem o envolvimento direto com a empresa em interações realizadas de modo pessoal, sem intermediários e em tempo real, possibilitando que as empresas implementem estratégias que aumentem o envolvimento do consumidor com as marcas, melhorando entre as partes e mesmo para se obter informações sobre seu comportamento (Alalwan, Rana, Dwivedi & Algarabat, 2017; Antoniadis et al., 2019).

Uma vez que as dimensões do engajamento, tais como consumo, a contribuição e, a produção de conteúdo, estão presentes, os consumidores podem demonstrar maior fidelidade e envolvimento com as redes, o que inclui (i) incremento do status da marca perante os consumidores (lembrança, preferência, intenção de uso, lealdade); (ii) confiança em relação à marca (em função de atributos como utilidade percebida, proximidade e preenchimento das necessidades diretas do consumidor); e (iii) satisfação com os produtos e a marca. Esse conjunto de fatores levam à conexão e identificação entre marca e consumidor (Shee, Peltier & Dahl; 2020; Labrecque et al., 2020).

Particularmente, redes sociais como o Facebook, incorporam recursos que permitem ao consumidor comunicar suas impressões por meio de reações às postagens (love, angry, sad, haha e wow). Essas manifestações podem ser reconhecidas como marcadores do engajamento do consumidor (Bailey, Bonifield & Arias, 2018; Prodanova & Van Looy, 2019; Antoniadis et al., 2019). Estratégias de monitoramento das marcas cada vez mais contam com a plataforma de dados provida pelas redes sociais, possibilitando captura, tratamento e análise de informação associada às expressões e opiniões de seus clientes no ambiente digital (Cawsey & Rowley, 2016).

No que diz respeito às redes de franquias, o seu crescimento pode ser estimulado através do engajamento do consumidor, obtido por meio do uso estruturado de redes sociais pelos franqueadores. Uma vez que as redes sociais podem ser utilizadas como instrumento para atingir novos e potenciais clientes, como também a manutenção e prospecção de franqueados. Há ainda discussões incipientes envolvendo os fatores internos estruturantes das redes de franquias e a relação como o engajamento dos consumidores. Isto abre espaço para aprofundamentos envolvendo a utilização de redes sociais pelas franquias (Perrigot, Hussein & Windsperger, 2015; Calderón-Monge & Ramírez-Hurtado, 2021).

### **3.3      *Negócios na Pandemia COVID-19***

A crise provocada pela pandemia de COVID-19 trouxe, como consequência, a escassez de recursos à disposição das empresas e, conseqüentemente, da população mundial. Assim, os modelos comerciais tradicionais do varejo entram em declínio e o comércio eletrônico passa a alcançar maior relevância na relação com os consumidores (Rodriguez-Ardura & Meseguer-Artola, 2020; Akram, Fülöp, Tiron-Tudor, Topor & Căpușneanu, 2021; Ratten, 2020; Mishra, 2021).

Nesse cenário, iniciativas que envolvam a transformação digital dos negócios passaram a fazer parte das estratégias competitivas das empresas, com a constatação da necessidade de sua implementação de forma mais célere. Eventos como o aumento do número de pedidos on-line, disrupções na cadeia de suprimentos, suspensão de atividades em lojas físicas e mudanças no comportamento do cliente, contribuíram para a reconfiguração do ambiente de negócios (Kudyba, 2020; Akram et al., 2021), com aumento de competição na indústria, trazendo consigo o imperativo da busca por eficiência nas plataformas digitais, envolvendo o aprimoramento de vendas via comércio eletrônico, dispositivos eletrônicos para compra, prazos de entrega, formas de pagamento e a interação com os consumidores em redes sociais. Estes elementos passaram a nortear o comportamento de parte significativa da base de consumidores durante o período da pandemia (Dvorak et al., 2020; Sheth, 2020; Salam et al., 2021).

## **4.      DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES**

### **4.1.      *Idade da Rede***

Na perspectiva da *TSR*, a utilização do sistema de franquias é uma alternativa para o crescimento das empresas, sobretudo em *start-ups*, devido à escassez de capital financeiro e humano. Dessa forma, em tese, franquias mais antigas possuem modelos de negócios que foram testados em diferentes mercados regionais, tendo enfrentado diferentes ciclos econômicos e tecnológicos e, por decorrência, com maior capacidade de resposta às mudanças devido à acumulação *know-how* em suas diversas praças de atuação. Esse processo de acumulação de recursos ao longo dos anos confere maior robustez diante das situações regulares, assim como em períodos de transição e emergências (Kacker & Perrigot, 2016).

Portanto, o abrupto momento de transição vivenciado no período pandêmico, com uma

intensa utilização dos canais digitais seja para a comercialização dos produtos como também para a interação com os consumidores, requereu-se uma competência dinâmica adaptativa das redes de franquias. As atividades de engajamento dos consumidores através das redes sociais tornaram-se uma prática consumidora de esforços e consequentemente de recursos das redes de franquias. Diante desta situação, é possível se inferir que:

*H1: Existe uma associação positiva entre o engajamento dos consumidores das redes de franquias nas redes sociais e a idade da rede.*

#### **4.2 Tamanho da Rede**

O tamanho de uma rede de franquias é comumente representado tanto pelo seu faturamento como, principalmente, pelo número de unidades de franquias. Ao se recorrer aos fundamentos da TSR, o tamanho da rede de franquias expressa a sua capacidade de acumulação de recursos a partir do estabelecimento de unidades de franquias. As redes ao obterem a adesão de franqueados conseguem traduzir este êxito da acumulação de recursos sejam estes, financeiros, humanos como operacionais, através da constituição e disseminação de novas franquias (Combs & Ketchen, 1999; Melo et al., 2015; Sadeh & Kacker, 2018).

Portanto, como se observa, o tamanho da rede de franquias remete tanto à acumulação de recursos financeiros, humanos e operacionais, como também capacidades de monitoramento das unidades. O aspecto positivo do tamanho da rede de franquias na relação com o consumidor remete à maior possibilidade de experiência com consumidores heterogêneos. Isto é potencializado quando se trata de mercados culturalmente distintos e geograficamente extensos, sendo uma realidade do Brasil (Melo et al. 2015).

Assim, parte-se do pressuposto que as redes de franquias com mais unidades de franquias, tendem a possuir mais consumidores. Com isso, havendo uma maior dedicação por estas redes de franquias na interação com os seus consumidores nas redes sociais (Calderón-Monge & Ramirez-Hurtado, 2021). Diante esta situação, podemos deduzir que:

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

#### **4.3 Reputação da Marca**

Perante a TSR, a marca constitui-se em um recurso intangível, sendo estratégico o seu desenvolvimento para as redes de franquias, sobretudo por atuarem no setor varejista. A reputação da marca, e consequentemente o seu reconhecimento pelos consumidores e franqueados confere às redes de franquias uma maior capacidade de retenção e fidelidade destes stakeholders sendo considerada um recurso estratégico (Combs & Ketchen, 1999; Beere, 2017; Gillis, Combs & Yin, 2020).

Por sua vez, ao se analisar o comportamento dos consumidores em meios digitais, tem-se nas redes sociais uma interação intensa com as marcas de sua preferência. Ao se utilizar as redes sociais, pode-se obter os benefícios de maior reconhecimento e engajamento das marcas. A interação dos consumidores é manifestada com recomendações, propaganda, recomendações e reviews. Havendo uma maior interação dos consumidores comparado às mídias tradicionais, tendo-se como pontos positivos uma maior lealdade e defesa dos consumidores com suas marcas de preferências nas redes sociais (Ogbuji & Papazafeiropoulou, 2016; Pansari & Kumar, 2017; Dwivedi et al. 2021; Calderón-Monge & Ramírez-Hurtado, 2021). Diante desta situação, é possível se inferir que:

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

#### **4.4 Satisfação dos Franqueados**

A satisfação do franqueado trata-se de um indicador capaz de tangibilizar a relação

entre as partes envolvidas em uma relação de franquia, nisto franqueador e franqueados. Ao se analisar a perspectiva da AT, as redes de franquias que possuem uma relação harmônica com os seus franqueados tendem a ter menores custos de agência e consequentemente de menores custos de monitoramento. Visto que a relação informal, regida pela confiança entre as partes, passa a prevalecer mais do que a relação formal mediada pelos contratos (Kacker, Dant, Emerson e Coughlan, 2015).

Assim, a satisfação do franqueado é um construto fundamental a ser considerado nesta relação de franquia, pois as redes que possuem elevados níveis de satisfação dos seus franqueados tendem a ter maior engajamento destes stakeholders nas iniciativas do franqueador. Esta satisfação do franqueado traz diversos benefícios na construção das redes de franquias, expresso em maior compromisso e lealdade entre os envolvidos. Isto pode resultar em uma maior competitividade e aumento da performance operacional e financeira da rede de franquias (Melo et al., 2015; Hoy et al., 2017).

Por sua vez, a satisfação do franqueado tem feito parte de pautas de pesquisa atuais, em que se procura analisar o nível de satisfação com a performance da rede. Tais estudos consideram a satisfação do franqueado relativo ao composto operacional de franchising, expresso pelo suporte, treinamento, consultoria de campo e manual de operações (Melo et al., 2015; Hoy et al. 2017; Santini, Ladeira, Pinto, Herter, Sampaio & Babin, 2020).

Desta forma, redes que possuem maior satisfação do franqueado são aquelas que apresentam um maior alinhamento perante as iniciativas do franqueador. Em um ambiente de transformações radicais, como as ocorridas durante a pandemia do Covid-19, exigiu-se um intenso trabalho em parceria, exigindo-se maiores vínculos entre o franqueador e os seus franqueados (Bretas & Alon, 2020; Dvorak et al., 2020; Salam et al., 2021).

Assim, acreditamos que consumidores mais engajados nas redes sociais são frutos de um melhor relacionamento do franqueador com os seus franqueados. Visto uma maior assertividade nas respostas aos consumidores perante o composto operacional de franchising fornecido aos franqueados. Diante desta situação, é possível se inferir que:

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

#### **4.5 Taxas de Franquia**

As empresas deparam-se em um cenário no qual os recursos à disposição são escassos, passando a depender de outras fontes financeiras para sustentar sua expansão. A adoção do sistema de franquias é uma das opções adotadas pelos empreendedores para superação destas limitações. As taxas de franquias atuam como mediadores financeiros da relação, suprimindo os franqueadores com recursos financeiros (TSR) como gerando o balanceamento de benefícios na relação de agência (AT).

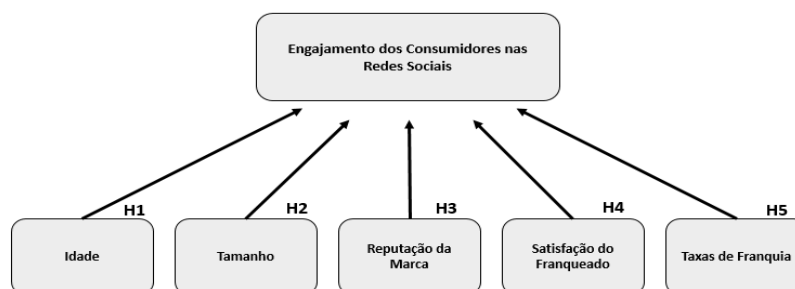
Ademais, os recursos obtidos da cobrança de taxas podem ser direcionados para investimentos em sistemas de monitoramento e desenvolvimento da marca. A exemplo disto, o uso de plataformas digitais em redes sociais, que permitem captar as interações dos clientes, indicando o seu comportamento de consumo através de percepções, experiências, opiniões e recomendações sobre um produto ou serviço oferecido empresa (Cawsey & Rowley, 2016; Ogbuji & Papazafeiropoulou, 2016; Appel et al., 2019).

Por sua vez, os recursos oriundos do investimento nas plataformas de redes sociais são provenientes das taxas cobradas na relação de franquia. Tratam-se de dispêndios financeiros necessários ao suporte das operações das franquias, tendo como finalidade o maior engajamento dos consumidores (Calderón-Monge & Ramirez-Hurtado, 2021). Diante desta situação, é possível se inferir que:

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

As 5 hipóteses formuladas, relacionadas às potenciais associações entre o engajamento de consumidores nas redes sociais e as variáveis idade, tamanho, reputação de marca da franquia, satisfação do franqueado e taxas de franquias, são apresentadas esquematicamente pelo *framework* exibido na Figura 1.

Figura 1 - *Framework* de pesquisa



Fonte: Autores.

## 5. METODOLOGIA

### 5.1. Coleta de Dados

A amostra desta pesquisa contemplou as 100 maiores redes de franquias em número de unidades (Guia de Franquias, 2021), a justificativa para este recorte amostral se deve ao maior porte e capacidade de investimento por estas redes de franquias. Assim, tem-se um estudo baseado em redes de franquias com maior estrutura de recursos e complexidade de operação. Os dados provenientes da mensuração do engajamento dos consumidores nas redes sociais constituem a *variável dependente*, que tem como fonte o *Facebook*. A escolha por esta rede social se deve em função desta ser a rede com maior número de utilizadores globalmente (Statista, 2022). Além disso, o Facebook permite aos usuários diversas ferramentas capazes de medir o engajamento dos consumidores, finalidade deste estudo (Labreque et al., 2022).

A extração de dados foi realizada com o software *Facepager*, que permite a recuperação automatizada de dados publicados em redes sociais. Sendo um software utilizado em pesquisas acadêmicas envolvendo redes sociais (Jünger & Keyling, 2019). O período de extração de dados compreendeu março/2020 a setembro/2021, devido ao período de maior restrição social ocasionada pela pandemia Covid-19 no Brasil. O mês final dessa extração de dados, coincide com a vacinação de adultos no Brasil, estando 90% da população adulta vacinada, e ao mês de menor número de mortes devido a Covid-19, considerando o período analisado (Brasil, 2021). Estes aspectos indicam um maior afrouxamento da população diante o isolamento social e o retorno às atividades presenciais

Finalmente, os dados oriundos dos fundamentos de franquias estabelecidos nas *variáveis independentes* são provenientes do anuário “*Guia de Franquias*” (Ed. 2020/2021), trata-se de uma publicação com dados secundários editado pelo *Serasa Experian*. A utilização de dados secundários no segmento de franquias proveniente de anuários de franquias possui cerca de 30 anos de ocorrência em estudos acadêmicos (Lafontaine, 1992; Melo et al., 2015)

### 5.2 Construção do Modelo de Pesquisa

A variável dependente compreende o “*engajamento dos consumidores nas redes sociais*”, sendo composto pelo seguinte constructo: número de postagens (quantidade de publicações realizadas por uma *fanpage*); número de *likes* (expressão positiva da comunidade de usuários em relação a uma de compartilhamentos (*shares*) realizados pelos seguidores de uma *fanpage*. Ademais, as variáveis independentes estão detalhadas no Quadro 1.

Ao se recorrer a literatura acadêmica, nota-se outros estudos que se utilizaram de elementos deste constructo para expressar o engajamento dos consumidores nas redes sociais (Calderón-Monge & Ramirez-Hurtado, 2021). Assim, tem-se sintetizado a seguinte fórmula para expressão do engajamento dos consumidores:

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

Quadro 1 - Variáveis Independentes

| Hipótese | Variável                 | Constructo                                                                                                                                                                                                       | Métrica                                        | Teoria                               | Relação c/Teoria                                                        | Referência                                                                                                                                |
|----------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H1       | Idade                    | Tempo de fundação da empresa<br>Tempo de franqueamento                                                                                                                                                           | Anos                                           | Teoria da Escassez de Recursos (TSR) | Acumulação de recursos com o passar do tempo                            | Oxenfeldt & Kelly, 1969; Melo et al., 2015; Lanchimba et al., 2018                                                                        |
| H2       | Tamanho                  | Total de unidades<br>Unidades próprias<br>Unidades franqueadas                                                                                                                                                   | Unidades                                       | TSR<br>Teoria da Agência (AT)        | Acumulação de recursos e crescimento<br>Controle das unidades           | Melo et al., 2015; Kacker & Perrigot, 2016;                                                                                               |
| H3       | Reputação da marca       | Cotação<br>Selo de excelência<br>Desempenho da rede<br>Qualidade da rede<br>Média final*<br><i>*Proxy composta pela média dos indicadores: Desempenho da rede + qualidade da rede + satisfação do franqueado</i> | 0 a 5<br>Sim/não<br>0 a 10<br>0 a 10<br>0 a 10 | TSR                                  | Acumulação de recursos, desenvolvimento e sinalização de valor da marca | Melo et al., 2015; Melo, Borini & Carneiro-da-Cunha, 2014                                                                                 |
| H4       | Satisfação do franqueado | Satisfação do franqueado*<br><i>*Proxy composta pela média dos indicadores: Suporte + treinamentos + manuais de operação + consultoria de campo</i>                                                              | 0 a 10                                         | AT                                   | Relacionamento entre as partes                                          | Melo, Borini & Carneiro-da-Cunha, 2014; Adeiza, Malek, Ismail & Harif, 2017; Ghantous & Das, 2018; Melo, Carneiro-da-Cunha & Telles, 2022 |
| H5       | Taxas de Franquia        | Capital inicial<br>Capital de giro mín.<br>Capital de giro máx.<br>Capital de giro fixo<br>Taxa de franquia<br>Taxa de royalties<br>Taxa de publicidade                                                          | R\$<br>R\$<br>R\$<br>R\$<br>R\$<br>%<br>%      | TSR<br>AT                            | Acumulação de recursos financeiros<br>Benefícios entre as partes        | Blair & LaFontaine, 2005; Melo et al., 2015; Hoy et al., 2017; Lanchimba et al., 2017;                                                    |

Fonte: Autores.

## 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 6.1 *Análise descritiva*

A Tabela 1 apresenta os valores da média, mediana, desvio padrão e coeficiente de variação para cada uma das variáveis do estudo.

Tabela 1 - Estatística Descritiva

| CONSTRUCTO               | VARIÁVEL | MÉDIA  | MEDIANA | DESVIO PADRÃO | COEF. DE VAR. |
|--------------------------|----------|--------|---------|---------------|---------------|
| <b>Engajamento (DV)</b>  | CALD     | 484,48 | 135,23  | 986           | 2,0           |
| Tempo de Fundação        | FUNDA    | 30     | 27      | 21            | 0,7           |
| Tempo de Franquia        | FRANQ    | 20     | 18      | 12            | 0,6           |
| Número de Unidades       | NoUNI    | 583    | 318     | 876           | 1,5           |
| Unidades Próprias        | UNIPR    | 117    | 3       | 635           | 5,4           |
| Unidades Franqueadas     | UNIFR    | 466    | 303     | 514           | 1,1           |
| Cotação                  | COT      | 4,5    | 5       | 2             | 0,5           |
| Selo ABF                 | SELO     | 0,5    | 0       | 1             | 1,0           |
| Média Final              | AVALa    | 6,92   | 7,005   | 3             | 0,5           |
| Desempenho da Rede       | PERF     | 7,27   | 7,69    | 4             | 0,5           |
| Qualidade da Rede        | QUAL     | 6,91   | 7,04    | 3             | 0,5           |
| Satisfação do franqueado | SATfr    | 6,38   | 6,42    | 3             | 0,5           |
| Capital Inicial          | Kinic    | 311,69 | 250     | 353           | 1,1           |
| Capital de Giro Mínimo   | KgiMi    | 38,39  | 30      | 36            | 0,9           |
| Capital de Giro Máximo   | KgiMa    | 76,45  | 60      | 62            | 0,8           |
| Capital de Giro Fixo     | Kfixo    | 72,43  | 50      | 41            | 0,6           |
| Taxa de Franquia         | TAXFR    | 53,63  | 45      | 42            | 0,8           |
| Taxa de Royalties        | TAXROY   | 8,38   | 6       | 7             | 0,9           |
| Taxa de Publicidade      | TAXPUB   | 2,45   | 2       | 2             | 0,6           |

**Fonte:** Autores.

### 6.2 *Análise de Correlação*

Para medir o grau de associação entre as variáveis, foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson, cujos valores estão entre -1 e 1; coeficientes  $> 0$  são indicadores de associação positiva, enquanto coeficientes  $< 0$  demonstram associação negativa entre as variáveis (Field, 2009). A Tabela 2 indica os coeficientes de correlação de Pearson para as variáveis do estudo, com destaque para as que apresentam correlação significativa com a variável dependente CALD.

Tabela 2 - Matriz de correlação bivariada (*cross-table*)

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

\*: Correlação significativa ao nível 0,05 (2 extremidades).

\*\*: Correlação significativa ao nível 0,01 (2 extremidades).

**Fonte:** Autores.

Considerando a matriz de correlação bivariada (Tabela 2), pode-se identificar que as variáveis COT, SELO, AVALa, PERF, QUAL, SATfr, KgiMi, KgiMa, Kfixo e TAXROY não possuem correlação significativa com CALD. As variáveis FUNDA, FRANQ e TAXPUB possuem correlação significativa ( $p < 0,05$ ) em relação a CALD e as variáveis NoUNI, UNIPR, UNIFR, Kinic e TAXFR possuem correlação significativa ( $p < 0,01$ ) em relação a CALD.

### 6.3 Regressão Linear Múltipla

Com relação às variáveis independentes apresentadas na Tabela 2, observa-se a existência de multicolinearidade, que se caracteriza pelo grau significativo de correlação linear entre variáveis independentes (Kim, 2019; Shrestha, 2020), característica que deve ser levada em consideração (Keith, 2019), quando da avaliação do Modelo 1 (apresentado na Tabela 3).

| Modelo                                                                                                                                         | R     | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1                                                                                                                                              | ,632a | ,399       | ,273                | 845,07223                 |
| a. Preditores: (Constante), TAXPUB, COT, KgiMi, UNIPR, FRANQ, TAXFR, TAXROY, Kfixo, UNIFR, Kinic, SELO, FUNDA, PERF, KgiMA, QUAL, SATfr, AVALa |       |            |                     |                           |

Fonte: Autores.

Por meio da análise do modelo resumido (Tabela 3), observam-se os valores de  $R^2$  e  $R^2$  ajustado. Considerando os valores apresentados na Tabela 3, esses sugerem um poder de explicação moderado quanto ao fenômeno estudado.

Os coeficientes do modelo (Tabela 4) indicam que a variável UNIFR possui significância relevante ( $p < 0,01$ ) e as variáveis SATfr, Kinic e TAXPUB possuem significância moderada ( $p < 0,05$ ), sugerindo que podem ser consideradas como preditoras de CALD. As demais variáveis não podem ser consideradas preditoras, por não possuírem significância estatística.

Tabela 4 - Coeficientes do Modelo

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

a. Variável Dependente: CALD

Fonte: Autores

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

Os resultados indicam uma correlação negativa entre as variáveis relacionadas ao tempo de franqueamento e ao engajamento do consumidor, sugerindo que redes mais jovens, isso é, com menor tempo de franqueamento, possuem maior engajamento dentro das redes sociais, portanto, a hipótese H1 foi confirmada.

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

Observa-se uma correlação positiva entre as variáveis NoUNI, UNIPR e UNIFR com CALD. Tal dado sugere que redes de franquias com maior número de unidades (totais, próprias e franqueadas) possuem maior engajamento dentro das redes sociais, confirmando a hipótese H2. Os resultados obtidos podem ser indicativos de que o crescimento da rede cria a necessidade de estabelecer mecanismos de monitoramento e de recompensas, advindos da relação entre as partes (franqueador e franqueado). Assim, destaca-se a formalização dos contratos e o acompanhamento das ações dos franqueados (Jensen & Meckling, 1976) pois o tamanho da rede influencia a capacidade das organizações para criar redes relacionais. As empresas de maior porte criam redes maiores do que a dos concorrentes com menos unidades, podendo ser considerado um preditor da adoção de redes sociais por parte das empresas, com maior propensão de uso por parte de grandes companhias (Dwivedi et al. 2021).

A reputação da marca (H3) é um componente essencial para a estratégia de negócios, pois constitui uma vantagem competitiva altamente valorizada, por meio da qual se diferencia das concorrentes (Beere, 2017) e coloca em evidência os recursos e capacidades à disposição do franqueador (Kacker & Perrigot, 2016). Por sua vez, observa-se que nenhuma das variáveis independentes apresentou correlação com a variável dependente CALD. Portanto, a hipótese 3 não foi confirmada. Dentre as prováveis explicações para tal resultado, existe a possibilidade de as redes de franquias enfrentarem o desafio de medir a eficiência e o retorno do investimento em uma abordagem de rede social que não foi estrategicamente projetada, com vistas a aumentar suas vantagens competitivas (Ogbuji & Papazafeiropoulou, 2016).

A variável independente SATfr, utilizada para a representação do construto Satisfação do Franqueado (H4) com o engajamento do consumidor (variável CALD) engloba os seguintes quesitos como indicadores de satisfação: suporte oferecido pelo franqueador, consultoria, treinamentos e manuais de operação (Melo et al., 2015; Guia de Franquias, 2021).

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

As taxas (H5) permitem que o franqueado utilize a marca, produto e/ou sistema de negócios de forma específica e contínua, em troca de um pagamento (Hoy, Perrigot & Terry, 2017). Os resultados indicam que as variáveis independentes KgiMi, KgiMA, Kfixo e TAXROY não possuem correlação significativa com a variável dependente CALD. Já as variáveis Kinic (Capital Inicial) e TAXFR (Taxa de Franquias) apresentaram correlação significativa no nível  $p < 0,01$  e TAXPUB apresentou correlação significativa no nível  $p < 0,05$ , o que comprova H5.

Uma possível explicação para a hipótese ter se confirmado é o fato de a cobrança de

taxas permitir que o franqueador ofereça suporte continuado à rede e invista em serviços de publicidade que possam construir e promover a imagem da marca (Kacker, Dant, Emerson & Coughlan, 2015). Visto que, estas relacionam-se à rentabilidade do negócio, constituindo um possível norteador da propensão de gastos do franqueador para a diferenciação de produtos e níveis futuros de prestação de serviços (Sadeh & Kacker, 2018). Dessa forma, existe a tendência de que quanto maior for o reconhecimento do nome da marca, maiores serão os valores cobrados (Calderón-Monge & Ramirez-Hurtado, 2021).

## 7. CONCLUSÃO

O objetivo desse trabalho foi investigar a associação entre o engajamento dos consumidores das redes de franquias em operação no Brasil perante as redes sociais. Teve como proposta estabelecer correlações entre engajamento e construtos fundamentais que norteiam o modelo de redes de franquias, tais como idade da rede, número de unidades, reputação da marca, satisfação do franqueado e cobrança de taxas.

Na perspectiva das redes de franquias, os indicadores de engajamento, podem ser apresentados pelo franqueador auxiliando no processo de geração de valor da marca. No que concerne à relação com os clientes, permite identificar os consumidores mais envolvidos com a marca e que demonstram potencial como influenciadores no meio digital (Calderón-Monge & Ramirez-Hurtado, 2021).

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

Resultados como incremento da performance das redes, intenções de compra e divulgação espontânea da marca podem ser obtidos em virtude da presença do engajamento do consumidor (Pezzuti, Leonhardt & Warren, 2021). Por outro lado, para que haja sua efetivação é necessário construir um relacionamento entre as partes, com a presença de elementos tais como confiança, comprometimento, satisfação e emoções positivas (Santini et al., 2020; Shee et al., 2020).

### 7.1 Contribuições do estudo

As *contribuições teóricas* desta pesquisa mostram que o engajamento de consumidores das redes de franquias nas redes sociais está relacionado às *redes com menor tempo de franqueamento*, às *redes com maior tamanho* (unidades) e, às *redes com maiores cobrança de taxas* (capital inicial, taxa de franquias e taxa de publicidade). Assim, complementando lacunas perante os seguintes grupos teóricos: (i) *Teoria da Agência* (Jensen & Meckling, 1976; Lafontaine, 1992; Gillis & Castrogiovanni, 2010; Melo et al., 2015; Panda & Leepsa, 2017); (ii) *Teoria da Escassez de Recursos* (Oxenfeldt & Kelly, 1969; Castrogiovanni et. al, 2006 ; Melo et al., 2015; Alon et al., 2017; Sorenson, 2021); (iii) *Engajamento de consumidores* (Kumar & Pansari, 2016; Antoniadis, Paltsoglou & Patoulidis, 2019; Dolan, Conduit, Frethey-Bentham, Fahy & Goodman, 2019; Rosado-Pinto & Loureiro, 2020); (iii) *Redes Sociais* (Kacker & Perrigot, 2016; Paruthi & Kaur, 2017; Prodanova & Van Looy, 2019; Labrecque, Swani & Stephen, 2020; Calderón-Monge & Ramirez-Hurtado, 2021) e; (iv) *Negócios na Pandemia Covid-19* (Pantano et al., 2020; Bretas & Alon, 2020; Ratten, 2020, Mishra, 2021).

Em relação às *contribuições gerenciais*, esta pesquisa apresenta potencialidades a serem exploradas pelos franqueadores e suas equipes especializadas em marketing digital

perante as ferramentas digitais nas redes sociais. Sendo visualizado tais contribuições nesta utilização: (i) aumento do engajamento dos consumidores; (ii) compreensão do comportamento de compra dos consumidores; (iii) geração e percepção de valor da marca perante os consumidores e; (iv) prospecção de novos franqueados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Associação Brasileira de Franchising – ABF. (2022). Desempenho do Franchising Brasileiro - 4ºtrim 2021 (*Brazilian Franchising Performance*), 16/fev/2022. Disponível em: [www.abf.com.br/numeros-do-franchising/](http://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/). Acessado em 05 de maio de 2022.
- Akram, U., Fülöp, M. T., Tiron-Tudor, A., Topor, D. I., & Căpușneanu, S. (2021). Impact of Digitalization on Customers' Well-Being in the Pandemic Period: Challenges and Opportunities for the Retail Industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 7533. <https://doi.org/10.3390/ijerph18147533>
- Alalwan, A. A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., & Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1177–1190. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.05.008>
- Alon, I., Madanoglu, M., & Shoham, A. (2017). Strategic agility explanations for managing franchising expansion during economic cycles. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 27(2), 113–131. <https://doi.org/10.1108/cr-04-2016-0022>
- Antoniadis, I., Paltsoglou, S., & Patoulidis, V. (2019). Post popularity and reactions in retail brand pages on Facebook. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(9), 957–973. <https://doi.org/10.1108/ijrdm-09-2018-0195>
- Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., & Stephen, A. T. (2019). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 79–95. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00695-1>
- Bailey, A. A., Bonifield, C. M., & Arias, A. (2018). Social media use by young Latin American consumers: An exploration. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43, 10–19. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.02.003>
- Baum, D., Spann, M., Füller, J., & Thürridl, C. (2019). The impact of social media campaigns on the success of new product introductions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.07.003>
- Beere, R. (2017). *The Role of Franchising on Industry Evolution: Assessing the Emergence of Franchising and its Impact on Structural Change* (1st ed. 2017 ed.). Palgrave Macmillan.
- Blair, R., & Lafontaine, F. (2005). *The Economics of Franchising*. Cambridge: Cambridge University Press. [doi:10.1017/CBO9780511753879](https://doi.org/10.1017/CBO9780511753879)
- Bretas, V. P. G., & Alon, I. (2020). The impact of COVID -19 on franchising in emerging markets: An example from Brazil. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(6), 6–16. <https://doi.org/10.1002/joe.22053>
- Bretas, V. P., & Alon, I. (2021). Franchising research on emerging markets: Bibliometric and content analyses. *Journal of Business Research*, 133, 51–65. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.067>
- 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>
- Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (2006). Shifting Imperatives: An Integrative View of Resource Scarcity and Agency Reasons for Franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 23–40. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00108.x>

- Cawsey, T., & Rowley, J. (2016). Social media brand building strategies in B2B companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(6), 754–776. <https://doi.org/10.1108/mip-04-2015-0079>
- Dijkmans, C., Kerkhof, P., & Beukeboom, C. J. (2015). A stage to engage: Social media use and corporate reputation. *Tourism Management*, 47, 58–67. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.09.005>
- Dolan, R., Conduit, J., Frethey-Bentham, C., Fahy, J., & Goodman, S. (2019). Social media engagement behavior. *European Journal of Marketing*, 53(10), 2213–2243. <https://doi.org/10.1108/ejm-03-2017-0182>
- Durst, S., Palacios Acuache, M. M. G., & Bruns, G. (2021). Peruvian small and medium-sized enterprises and COVID-19: Time for a new start! *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 648–672. <https://doi.org/10.1108/jee-06-2020-0201>
- Dvorak, J., Komarkova, L., & Stehlik, L. (2021). The effect of the COVID-19 crisis on the perception of digitisation in the purchasing process: customers and retailers perspective. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 628–647. <https://doi.org/10.1108/jee-07-2020-0260>
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Rana, N. P., & Raman, R. (2021). Social Media Adoption, Usage And Impact In Business-To-Business (B2B) Context: A State-Of-The-Art Literature Review. *Information Systems Frontiers*. Published. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10106-y>
- Fan, Y., Kühn, K. U., & Lafontaine, F. (2017). Financial Constraints and Moral Hazard: The Case of Franchising. *Journal of Political Economy*, 125(6), 2082–2125. <https://doi.org/10.1086/694566>
- Fernandes, N. (2020). Economic Effects of Coronavirus Outbreak (COVID-19) on the World Economy. *SSRN Electronic Journal*. Published. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3557504>
- Fernandes, T., & Castro, A. (2020). Understanding drivers and outcomes of lurking vs. posting engagement behaviours in social media-based brand communities. *Journal of Marketing Management*, 36(7–8), 660–681. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2020.1724179>
- Fletcher, G., & Griffiths, M. (2020). Digital transformation during a lockdown. *International Journal of Information Management*, 55, 102185. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185>
- Gillis, W., & Castrogiovanni, G. J. (2010). The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 75–98. <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0158-8>
- Gu, S., Ślusarczyk, B., Hajizada, S., Kovalyova, I., & Sakhibieva, A. (2021). Impact of the COVID-19 Pandemic on On-line Consumer Purchasing Behavior. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(6), 2263–2281. <https://doi.org/10.3390/jtaer16060125>
- Guia de Franquias. (2021). *Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios (PEGN)*. Ed. Globo
- Hesham, F., Riadh, H., & Sihem, N. K. (2021). What Have We Learned about the Effects of the COVID-19 Pandemic on Consumer Behavior? *Sustainability*, 13(8), 4304. <https://doi.org/10.3390/su13084304>
- Hoy, F., Perrigot, R., & Terry, A. (2017). *Handbook of Research on Franchising (Research Handbooks in Business and Management series)*. Edward Elgar Publishing
- IBGE. (2022). População do Brasil (Brazilian Population). Retrieved June 30, 2022, from [https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/box\\_popclock.php](https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/box_popclock.php)
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405x\(76\)90026-x](https://doi.org/10.1016/0304-405x(76)90026-x)

- Jünger, J., Keyling, T. (2019). Facepager. An application for automated data retrieval on the web. Source code and releases available at <https://github.com/strohne/Facepager/>
- Kacker, M., & Perrigot, R. (2016). Retailer use of a professional social media network: Insights from franchising. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 222–233. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.020>
- Keith, T. Z. (2019). Multiple Regression and Beyond: An Introduction to Multiple Regression and Structural Equation Modeling (3rd ed.). Routledge.
- Kudyba, S. (2020). COVID-19 and the Acceleration of Digital Transformation and the Future of Work. *Information Systems Management*, 37(4), 284–287. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1818903>
- Kim, J. H. (2019). Multicollinearity and misleading statistical results. *Korean Journal of Anesthesiology*, 72(6), 558–569. <https://doi.org/10.4097/kja.19087>
- Labrecque, L. I., Swani, K., & Stephen, A. T. (2020). The impact of pronoun choices on consumer engagement actions: Exploring top global brands' social media communications. *Psychology & Marketing*, 37(6), 796–814. <https://doi.org/10.1002/mar.21341>
- Lafontaine, F. (1992). Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. *The RAND Journal of Economics*, 23(2), 263. <https://doi.org/10.2307/2555988>
- Lafontaine, F., & Kaufmann, P. J. (1994). The evolution of ownership patterns in franchise systems. *Journal of Retailing*, 70(2), 97–113. [https://doi.org/10.1016/0022-4359\(94\)90010-8](https://doi.org/10.1016/0022-4359(94)90010-8)
- Lanchimba, C., Windsperger, J., & Fadairo, M. (2017). Entrepreneurial orientation, risk and incentives: the case of franchising. *Small Business Economics*, 50(1), 163–180. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9885-3>
- Lee, D., Hosanagar, K., & Nair, H. S. (2018). Advertising Content and Consumer Engagement on Social Media: Evidence from Facebook. *Management Science*, 64(11), 5105–5131. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2902>
- Mason, A. N., Narcum, J., & Mason, K. (2021). Social media marketing gains importance after Covid-19. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1870797. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1870797>
- Melo, P. L. D. R., Borini, F. M., Oliveira JR, M. D. M., & Parente, R. C. (2015). Internationalization of Brazilian Franchise Chains: a comparative study. *Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 258–272. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020150303>
- Mishra, O. (2021). Principles of frugal innovation and its application by social entrepreneurs in times of adversity: an inductive single-case approach. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 547–574. <https://doi.org/10.1108/jee-07-2020-0247>
- Oxenfeldt A., Kelly, A. (1969). Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains? *Journal of Retailing*, Vol. 44, No. 4, pp. 69-83
- Panda, B., & Leepsa, N. M. (2017). Agency theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, 10(1), 74–95. <https://doi.org/10.1177/0974686217701467>
- Pansari, A., & Kumar, V. (2016). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294–311. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6>
- Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D., & Dennis, C. (2020). Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*, 116, 209–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.036>
- Paruthi, M., & Kaur, H. (2017). Scale development and validation for measuring on-line engagement. *Journal of Internet Commerce*, 16(2), 127–147. <https://doi.org/10.1080/15332861.2017.1299497>

- Perrigot, R., Hussain, D., & Windsperger, J. (2015). An investigation into independent small business owners' perception of franchisee relationships. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(8), 693–711. <https://doi.org/10.1108/ijrdm-01-2014-0010>
- Prodanova, J., & Van Looy, A. (2019). How Beneficial is Social Media for Business Process Management? A Systematic Literature Review. *IEEE Access*, 7, 39583–39599. <https://doi.org/10.1109/access.2019.2903983>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (Covid-19) and entrepreneurship: cultural, lifestyle and societal changes. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 747–761. <https://doi.org/10.1108/jeee-06-2020-0163>
- Ravaonorohanta, N., & Sayumwe, M. (2020). Social Media Presence and Organizational Performance: An Empirical Study on Companies' Presence on Twitter. *Contemporary Management Research*, 16(2), 123–144. <https://doi.org/10.7903/cmr.20095>
- Rosado-Pinto, F., & Loureiro, S. M. C. (2020). The growing complexity of customer engagement: a systematic review. *EuroMed Journal of Business*, 15(2), 167–203. <https://doi.org/10.1108/emjb-10-2019-0126>
- Sadeh, F., & Kacker, M. (2018). Quality signaling through ex-ante voluntary information disclosure in entrepreneurial networks: evidence from franchising. *Small Business Economics*, 50(4), 729–748. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9892-4>
- Salam, M. T., Imtiaz, H., & Burhan, M. (2021). The perceptions of SME retailers towards the usage of social media marketing amid COVID-19 crisis. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 588–605. <https://doi.org/10.1108/jeee-07-2020-0274>
- Santini, F. O., Ladeira, W. J., Pinto, D. C., Herter, M. M., Sampaio, C. H., & Babin, B. J. (2020). Customer engagement in social media: a framework and meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(6), 1211–1228. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00731-5>
- Sigurdsson, V., Larsen, N. M., Sigfusdottir, A. D., Fagerstrøm, A., Alemu, M. H., Folwarczny, M., & Foxall, G. (2019). The relationship between the firm's social media strategy and the consumers' engagement behavior in aviation. *Managerial and Decision Economics*, 41(2), 234–249. <https://doi.org/10.1002/mde.3052>
- Shee, B. A., Peltier, J., & Dahl, A. J. (2020). Antecedent consumer factors, consequential branding outcomes and measures of on-line consumer engagement: current research and future directions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 14(2), 239–268. <https://doi.org/10.1108/jrim-01-2020-0010>
- Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 280–283. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>
- Shrestha, N. (2020). Detecting Multicollinearity in Regression Analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 8(2), 39–42. <https://doi.org/10.12691/ajams-8-2-1>
- Sorenson, O. (2021). Franchising for the social sector. *Journal of Organization Design*. Published. <https://doi.org/10.1007/s41469-021-00101-7>