

PERCEPÇÃO DE VALOR DO COMPOSTO DE MARKETING PELO PRISMA DO MICROFRANQUEADO¹

Fábio Rodrigo Pimentel (UNIP)²

Andrea Giovani Lanfranchi (UNIP)³

Pedro Lucas de Resende Melo (USP/UNIP)⁴

Resumo

O objetivo deste artigo é verificar se há variação na percepção de valor do microfranqueado quanto ao composto de marketing oferecido pelo franqueador em razão da sua faixa etária e verificar se, no período que compreende a passagem de gerações, ocorreu alguma mudança na percepção de valor dos microfranqueados. Com essa verificação será possível entender se é preciso uma gestão diferenciada para os franqueados de cada geração, complementando a literatura que existente sobre microfranquias. O método de pesquisa utilizado neste artigo é o de pesquisa quantitativa, com uma amostra de 148 microfranqueados. Os testes estatísticos comprovaram que, quando analisado individualmente o item promoção do composto de marketing, é possível encontrar diferenças na percepção das gerações.

Palavras-chave: Microfranquia. Marketing. Redes de Franquias. Gestão. Empreendedorismo.

Abstract

The objective of this article is to verify if there is a change in the perception of value of the microfranchisee in relation to the marketing compound offered by the franchisor because of its age group and to verify if, in the period that includes the passage of generations, some change occurred in the perception of value of microfranchisee. With this verification, it will be possible to understand if a differentiated management is

¹ Este artigo resulta da edição/atualização de parte da Dissertação de Mestrado (já publicada na íntegra) de um dos autores (PIMENTEL, 2017).

² Mestre em Administração pela Universidade Paulista (UNIP). Especialista em Administração de Empresas pela Faculdade Getúlio Vargas (FGV). Bacharel em Administração pela Faculdade Ceres (FACERES).

³ Mestre em Administração pela Universidade Paulista (UNIP). Bacharel em Comunicação Social pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM).

⁴ Pós-Doutor em Administração pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica (PUC) e Bacharel em Administração pela mesma instituição. Docente do programa de Mestrado da UNIP.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

required for the microfranchisees of each generation, complementing the literature on franchises. The research method used in this article is the quantitative research, with a sample of 148 microfranchisees. Statistical tests have shown that when analyzed individually the item Promotion of the marketing compound it is possible to find differences in the perception of the generations.

Keywords: Microfranchises. Marketing. Franchise Chains. Management. Entrepreneurship.

1 Introdução

Um dos setores com maior crescimento e relevância no mercado brasileiro, nos últimos anos, é o de franquias. O faturamento do setor situa-se em R\$ 151,247 bilhões anuais, com uma taxa de crescimento de 8,3% no ano de 2016 comparado a 2015. Esse crescimento não está restrito somente ao faturamento do setor, havendo também um crescimento de 4,5% no número de redes de franquias, chegando ao total de 3.039 em 2016, com um expressivo número de 142.593 unidades franqueadas em funcionamento, crescimento de 3,07% no ano de 2016, comparado a 2015 (ABF, 2017).

Além de grande relevância mercadológica, o sistema de franquias possui uma extensa literatura acadêmica (AGUIAR et al., 2015; MELO et al., 2014; CAVES; MURHPHY, 1976; DANT; GRUNHAGEN, 2014; LAFONTAINE, 1992;). Por meio da análise dos estudos existentes, observou-se que eles estão segmentados nas seguintes temáticas: 1) redes de franquias e internacionalização (ELANGO, 2007; MELO et al., 2015); 2) redes de franquias e ambiente institucional (COMBS; MICHAEL; CASTROGIOVANNI, 2009); 3) relacionamento entre franqueador e franqueado (ANTIA; ZHENG; FRAZIER, 2013; DOHERTTY; CHEN; ALEXANDER, 2014); e 4) modelo de microfranquias (CAMENZULI; MCKAGUE, 2015; HASSAN, 2016).

Analisando com mais profundidade a última temática, percebe-se que existe pouca literatura a respeito do modelo de microfranquias. A maior parte concentra-se em apontar que esse modelo de negócio possui um papel importante para o fornecimento de serviços básicos pelo franqueado para superação da pobreza da população (FAIRBOURNE, 2006; MUNOZ; ALON; MITCHELL, 2010). Assim, estes autores defendem que esse modelo de negócio serve como veículo de desenvolvimento social e

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

econômico para países subdesenvolvidos e emergentes, auxiliando na diminuição de pobreza. Essa linha auxilia na explicação do mercado brasileiro de microfranquias.

Nos últimos quinze anos, o Brasil passou por grandes mudanças socioeconômicas. Relatórios publicados demonstram a expressão de uma classe média emergente, constituída de 108 milhões de pessoas, que gerou um consumo superior a R\$ 1,17 tri em 2013, correspondente a 58% do crédito no Brasil (SERASA EXPERIAN, 2014). Evidencia-se, portanto, que as classes de menor renda e carente tiveram um crescimento do seu poder aquisitivo, o que justifica a importância do negócio de microfranquias (MUNOZ; ALON; MITCHELL, 2010).

Para atender a essa parcela da população, o segmento de *franchising* brasileiro tem se ajustado, buscando adaptar não somente seus produtos e serviços, mas também dinamizando modelos de franquias que requerem um investimento menor, por meio do modelo de microfranquias, cujo investimento inicial para a instalação é de até R\$ 80 mil (ABF, 2016; ILLETSCHKO, 2011; FAIRBOURNE, 2006).

Segundo a associação representativa do setor no Brasil (ABF), as microfranquias estão direcionadas prioritariamente para os emergentes à nova classe C (ABF, 2016), classe essa que representa 54% da população brasileira, ou seja, cerca de 108 milhões de pessoas (LUCE, 2013; NERI, 2008; SERASA EXPERIAN, 2014). De acordo com dados da Associação Brasileira de *Franchising* (2016), em 2012 havia 368 redes classificadas como microfranquias no país. Em 2016, o número passou a 557, ou seja, uma alta de 51,36% no período.

Entretanto, apesar desse modelo de negócio possuir um papel crucial no desenvolvimento econômico do país, gerando muitos empregos mesmo em período de crise econômica interna, poucos estudos têm buscado investigar outras dinâmicas do modelo de microfranquia, a fim de verificar, por exemplo, se os microfranqueados pertencentes a segmentos de mercados diferentes percebem, de maneira heterogênea, o suporte e a marca da sua rede de microfranquias.

Um novo conceito na segmentação de marketing é a segmentação de mercado por cortes geracionais, uma vez que as experiências, valores, crenças, atitudes e preferências permanecem constantes ao longo de uma geração (JACKSON; STOEL;

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

BRANTLEY, 2011; LEUNG, 2003; SCHEWE; MEREDITH, 2004). A compreensão de diferentes gerações de consumidores oferece aos profissionais de marketing uma maneira de pesquisar os hábitos de compra e auxilia na previsão de futuras tendências de produtos que podem se aplicar a futuras estratégias promocionais (SCHEWE; MEREDITH, 2004).

Dessa forma, entende-se que pessoas de gerações diferentes podem responder de formas diferentes ao mesmo estímulo de marketing e podem perceber de formas diferentes o suporte e a marca da rede de microfranquias. Neste trabalho, a população está dividida em quatro gerações: veteranos, baby boomers, geração X e geração Y, sendo que a geração Y é a que apresenta um maior potencial para empreender (CRAMPTON; HODGE, 2009; SUJANSKY, 2004).

Nesse contexto, insere-se o presente artigo, no qual será abordada a dinâmica do relacionamento entre microfranqueador e microfranqueado, observando-se a sua gestão e evolução. Assim, o artigo tem por objetivo identificar a percepção de valores de microfranqueados diante do composto de marketing e verificar se, no período que compreende a passagem de gerações, ocorreu alguma mudança na percepção de valor dos microfranqueados diante do composto de marketing. Com essa verificação será possível entender se é necessária uma gestão diferenciada para os franqueados de cada geração, complementando a literatura que disserta sobre microfranquias.

Espera-se contribuir com a literatura sobre franquias e microfranquias, por meio da construção de um framework que contemple a variável geração (faixa etária) do microfranqueado e sua percepção de valor em relação ao composto de marketing ofertado pelo franqueador, uma vez que as publicações internacionais e nacionais sobre o assunto são reduzidas e, ainda, por tratar-se de um fenômeno recente e em crescimento no cenário brasileiro, carente de estudos empíricos. Sob o aspecto gerencial, os resultados deste estudo podem auxiliar a gestão das redes franqueadoras, que poderão agir de forma mais diretiva nos investimentos junto ao composto de marketing, por meio das necessidades

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

identificadas em situação real e experimentada, com vistas a reduzir conflitos e fortalecer os laços de confiança.

2 Fundamentação teórica

2.1 O Sistema de Microfranquias

O artigo seminal de Fairbourne (2006) aparece como marco inicial na literatura de microfranquias, apresentando esse tipo de franquia como um modelo de negócio para criação de riqueza na base da pirâmide em países pobres, aspectos que foram um pouco mais aprofundados um ano depois, por meio de uma coletânea sobre microfranquias elaborada por Fairbourne, Gibson e Dyer (2007).

Seguindo essa linha, pode-se citar alguns estudos empíricos realizados sob a ótica do desempenho das microfranquias em mercados da base da pirâmide. Ivins (2008) investigou a inserção de microfranquias de escolas em áreas distantes no Nepal, a fim de compreender o papel social do modelo de microfranquias. Um ano mais tarde, Oduor, Kamau e Mathenge (2009) analisaram as microfranquias utilizadas como canal de distribuição de medicamentos para combate da malária no Quênia, de acordo com a perspectiva de que esse modelo de negócio pode ser utilizado para a possível solução de problemas das classes sociais da base da pirâmide. Nghia (2010), por sua vez, fez uma breve revisão da literatura, apresentando o modelo de microfranquias como uma das alternativas à redução da pobreza.

No contexto brasileiro, ainda existem poucos artigos que dissertam sobre o modelo de microfranquias. Os mais referenciados são Melo et al. (2014), que exploraram possíveis diferenças entre as microfranquias e as franquias convencionais diante dos elementos estruturantes do sistema de *franchising*, e Lepre, Nascimento e Nunes (2017), que apontam que as vantagens das microfranquias seriam: 1) fonte geradora de recursos financeiros de baixo investimento para o franqueado; 2) rápido retorno do capital investido; e 3) inserção mais rápida no mercado escolhido, graças a marca já estabelecida; 4) menor custo operacional e 5) possibilidade de individualidade do empreendedor, uma vez que o negócio geralmente depende exclusivamente do

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

empreendedor, fazendo com que o mesmo franqueado atue simultaneamente como proprietário e funcionário.

2.2 Geração

Uma geração é formada por pessoas que nasceram em um mesmo período e que passaram por fatos significativos durante os mesmos estágios de desenvolvimento. Essas mesmas experiências de vida, do ponto de vista social e histórico, interferem no modo como cada geração se desenvolve e se diferencia das outras (WONG et al., 2008). O sociólogo Karl Mannheim (1993) trouxe uma das principais contribuições para a compreensão do conceito de geração. Ele define gerações como dimensões analíticas importantes para a captação da dinâmica das mudanças sociais, que podem também ser o resultado de uma mudança impulsionada pela geração anterior. Logo, o que determina uma geração não se relaciona somente com o tempo cronológico de nascimento; o tempo é apenas uma demarcação potencial, pois é o processo histórico o que aproxima os jovens de uma mesma geração, integrantes de uma mesma faixa etária.

Segundo Crampton e Hodge (2009) há quatro grupos geracionais básicos: veteranos, nascidos entre 1925 e 1945; *baby boomers*, nascidos entre 1946 e 1964; geração X, nascidos entre 1965 e 1979 e geração Y, nascidos entre 1980 e 1996.

A geração *baby boomers* é percebida como leal e comprometida com a empresa, eles acreditam no sacrifício pessoal como forma de alcançar o sucesso, valorizam o trabalho em equipe e esperam que seus superiores hierárquicos lhes passem as coordenadas para o seu trabalho; são resistentes a mudanças e não conhecem as novas tecnologias. Eles se definem pelos resultados que alcançam, por suas próprias capacidades e, por isso, costumam situar a carreira profissional acima de tudo, inclusive da própria família (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2011; WONG et al., 2008; ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000).

Quanto à geração X, eles são classificados como menos leais a longo prazo em relação à empresa, mas buscam adquirir habilidades e competências que os valorizem no mercado (WONG et al., 2008). As pessoas da geração X possuem como

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

características a autonomia, independência e comunicação aberta, mas não gostam de assumir posições de liderança. Para eles, lazer e família são tão importantes quanto o trabalho, seus objetivos pessoais são mais importantes que os organizacionais, por isso valorizam o horário flexível, ambiente de trabalho informal e medidas motivadoras para o trabalho (SANTOS, 2012; YU; MILLER, 2005; ZEMKE; RAINES; FILIPCZAC, 2000).

A geração Y apresenta um comportamento diferente das duas gerações anteriores, o que demanda uma mudança nas formas de gestão (POUGET, 2010; VASCONCELOS et al., 2010; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008;). Essa geração vê o trabalho como um contrato, sendo menos comprometida com seu empregador do que as gerações anteriores; eles pensam em “trabalhar para viver”, em oposição às gerações anteriores, que acreditam em “viver para trabalhar” (CRAMPTON; HODGE, 2009; HURST, GOOD, 2009). Elmore (2010) destaca que é claramente verificável o impacto sobre esta geração do “i-mundo”, uma vez que seu crescimento ocorreu literalmente *on-line*, com internet, iPod, iPhone, iMovie, iTunes. O “i-mundo” tem um profundo impacto sobre o modo como eles pensam e eles são imersos em imagens, em um universo permanentemente relacional, comunicacional, de inteligência associada e coletiva, engendrando permanentemente comportamentos singulares na primeira geração efetivamente global.

2.3 Composto de marketing

O composto de marketing, também conhecido na literatura como Marketing *Mix*, ou como 4Ps do marketing – produto, preço, promoção e praça, ou ponto de localização (KOTLER; KELLER, 2012) – é o conjunto de ferramentas utilizado para atingir os objetivos mercadológicos no mercado alvo, e que possibilitará a diferenciação necessária. Nesse sentido, para sobreviver, cada organização deve estar voltada ao cliente, direcionando suas estratégias e planos de marketing para satisfazer suas necessidades (KOTLER, 1998).

O produto é o objeto principal da comercialização. Segundo Kotler (2000), o

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

produto representa algo que pode ser oferecido a um mercado para a sua apreciação, uso ou consumo, na tentativa de satisfazer um desejo, necessidade ou demanda. O produto é o elemento-chave da oferta de mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 2003) e, conseqüentemente, da estratégia de marketing (BOONE; KURTZ, 2009; FERRELL; HARTLINE, 2006).

O preço é uma das variáveis mais comparáveis pelo consumidor, influenciando significativamente na decisão de compra dele. As empresas sabem da importância da elaboração dessa variável, principalmente no que se refere ao poder aquisitivo de seu público-alvo e a sua disposição para pagar por determinado produto. Segundo Pinho (2001, p. 35) preço “é uma variável que pede a determinação de escolhas quanto à formação do preço final para o consumidor (alto, médio, baixo) e das políticas gerais a serem praticadas em termos de descontos, vendas a prazo, financiamento”.

No processo de definição de um preço para o produto, deve-se atribuir descontos e financiamentos, levando em conta não apenas impacto econômico, mas a parte psicológica de cada um. As pessoas responsáveis por essa área devem estar atentas a vários fatores, como a lista de preços; devendo informá-las aos vendedores, bem como os devidos descontos por quantidades adquiridas, entre outros. Para o cliente, o preço deve oferecer uma relação custo x benefício satisfatório e melhor que os concorrentes (LAS CASAS, 2005).

Quanto ao terceiro “P”, Pinho (2001) disserta que o papel da promoção é informar aos clientes potenciais sobre o produto e os encorajar persuasivamente à compra. Então, a promoção poderá influenciar sobre as crenças ou comportamentos de compra do consumidor, informando, persuadindo e lembrando o mercado de um produto ou organização que o vende.

Em um sentido mais restrito, a promoção constrói a comunicação entre o produto e o consumidor e, em um sentido mais amplo, é um instrumento efetivo para o desenvolvimento das ações e realização dos objetivos organizacionais, ajudando a conquistar e manter os clientes, além de comunicar-se com outros grupos de interesse como distribuidores, acionistas e comunidade (URDAN; URDAN, 2006). Assim, a promoção “[...] é o processo de avaliar as atitudes dos grupos de interesse, identificando

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

os produtos e atividades da empresa com os interesses destes últimos e utilizando comunicações não-pagas para construir relacionamentos de longo prazo com eles” (NICKELS; WOOD, 1999, p. 324).

Por fim, a praça ou Ponto de Venda, diz respeito aos canais de distribuição (localizações), distribuição física (estoque), transporte, armazenagem, dentre outros (MUNHOZ, 2005), que tratam de conectar produtores e usuários e realizar trocas de valor com o mercado (KEEGAN, 2005; URDAN; URDAN, 2006), dentro do país alvo (GABRIELSON; KIRPALANI; LUOSTARINEN, 2002). Segundo Pinho (2001), esta variável engloba as decisões relativas aos canais de distribuição, com definição dos intermediários pelos quais o produto passa até chegar ao consumidor; e à distribuição física do produto, com a solução de problemas de armazenamento, reposição e transporte dos locais de produção até os pontos-de-venda. Nesse sentido, é necessário que o produto esteja disponível nos locais onde o seu público alvo normalmente frequenta, ou nos quais se pretende encontrá-lo.

É um componente primordial para garantir bons resultados e a sobrevivência da firma. É possível afirmar que, com uma ótima distribuição, uma empresa pode superar algumas fraquezas em precificação, produtos e promoção. Mas, uma estratégia de distribuição precária certamente irá frustrar os esforços para comercializar um produto de qualidade superior a um bom preço e utilizando uma comunicação de marketing eficaz (FERRELL; HARTLINE, 2006).

3 Hipótese

Ao aderir a um contrato de franquia, o microfranqueado compromete-se a cumprir uma série de obrigações pecuniárias e legais para que possa receber, em contrapartida, a assistência, o suporte e o know-how do franqueador para a operação do negócio. O conceito de valor, na ótica do microfranqueado, baseia-se na diferença entre os benefícios recebidos por ser um franqueado e os custos suportados para a aquisição da franquia (GRUNHAGEN; DORSH, 2003). O microfranqueado percebe o valor recebido do franqueador mediante seus valores subjetivos e sua necessidade de suporte

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

quanto à implantação do negócio, ao suporte à gestão, ao suporte ao marketing e a treinamentos e manuais de operações (CHIOU; HSIEH; YANG, 2004; GRACE; WEAVERN, 2011).

As microfranquias são uma opção de negócio cuja concepção, modelo e legislação são iguais aos das franquias convencionais; porém, o que as diferenciam são o valor limite inicial máximo de investimento que, para as microfranquias, é de até R\$ 80.000,00. Por ser uma opção que demanda menor investimento inicial, podem representar uma possibilidade de ter um negócio próprio a um maior número de pessoas (ABF, 2015).

Os microfranqueados são oriundos de diversas faixas etárias, que são completamente diferentes em termos de como os membros de cada geração consomem, comportam-se e gastam. A gama de diferenças encontrada em cada geração mostra a necessidade de diferentes estratégias de marketing e publicidade específicas para cada geração (SCHEWE; MEREDITH, 2004).

Ao celebrar o contrato de franquia, o franqueado paga ao franqueador uma taxa de entrada, mais royalties e publicidade para que possa fazer o uso do formato do negócio. Em contrapartida, deve receber o suporte necessário à execução e ao sucesso do empreendimento, o que compreende treinamentos; apoio na gestão financeira e nos aspectos jurídicos; apoio à escolha do local e instalação da unidade franqueada; visitas de campo e manuais de operação (CHIOU; HSIEH; YANG, 2004; GRUNHAGEN; DORSCH, 2003; HUANG; PHAU; CHEN, 2007; MONROY; ALZOLA, 2005).

O valor reduzido de investimento da microfranquia, em relação às franquias convencionais, faz com que o franqueador conte com orçamento menor para prestar o suporte necessário à operação do negócio e poderá resultar na diminuição da qualidade ou frequência do suporte prestado ao microfranqueado (GRUNHAGEN et al., 2008; MELO; BORINI e CUNHA, 2014). A partir do exposto, propõe-se a seguinte problemática:

Existe variação na percepção de valor do microfranqueado em relação ao composto de marketing ofertado pelo microfranqueador em decorrência da sua

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

faixa etária?

Na medida em que existem demandas e características diferentes entre as gerações (SCHEWE; MEREDITH, 2004), as características e a forma de pensar das gerações remetem a uma maneira diferenciada de atuar que, em determinados segmentos, contribui para o sucesso; por sua vez, estas mesmas características contribuem para uma possível percepção diferenciada sobre a necessidade do composto de marketing oferecido pelo microfranqueador.

4 Metodologia

4.1 Coleta de Dados

A amostra foi extraída de forma não probabilística intencional, considerando que ocorreu por meio da identificação de uma população cuja característica comum foi a de sua microfranquia estar sediada no Estado de São Paulo, dada sua importância no cenário econômico nacional. O público-alvo para a aplicação dos questionários foram os microfranqueados. A população de microfranqueados em 2016 estava contida em 557 redes de microfranquias existentes no território nacional. Dada a representatividade do Estado de São Paulo, que possui 53,2% das redes franqueadoras (ABF, 2016), optou-se por selecionar a amostra nesse estado, que é potencialmente qualificada, visto que foram selecionados 148 microfranqueados, de 70 redes de franquias, de 15 segmentos de negócios, os quais compõem 93% do faturamento total dos segmentos de negócios catalogados (ABF, 2016).

A aplicação do instrumento de coleta foi realizada entre os meses de setembro e outubro de 2015, por meio telefônico, ou pessoalmente, a critério do entrevistado, mediante agendamento prévio e esclarecimentos sobre os objetivos da pesquisa, sobre a metodologia utilizada e o processamento das informações fornecidas. Preliminarmente à aplicação do *survey* aos entrevistados, foi feita uma abordagem por meio do questionário inicial para estratificação da renda do microfranqueado, dentro dos parâmetros do Critério Brasil da Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa (ABEP).

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

A seguir, iniciou-se a aplicação do *survey*, com 24 questões fechadas, construídas à luz da teoria, cujas respostas encontram-se em escala tipo *Likert* de 1 (um) a 5 (cinco). Este questionário aborda, sob a ótica do microfranqueado, qual o nível da adequação do suporte oferecido pelo franqueador nas variáveis: (1) treinamentos; (2) prospecção e instalação da unidade franqueada; (3) apoio jurídico e financeiro; (4) consultoria de campo e manuais; (5) apoio recebido para propagandas e promoção; (6) identidade e força e fidelização à marca da franquia.

Dentro dos principais elementos estruturantes do franchising, foram identificados os atributos que contribuem diretamente para a percepção de valor. O atributo composto de marketing está diretamente ligado a produto, preço, promoção e praça. No Quadro 1, é possível demonstrar os atributos, suas respectivas funções dentro do processo que leva a percepção de valor nas perspectiva do microfranqueado, bem como os principais itens que nortearam a elaboração das perguntas do questionário.

Quadro 1 – Composição do questionário através de atributos

Atributo		Função	Itens
Composto de Marketing	Produto	Venda	Qualidade do produto; Satisfação do cliente com o produto;
	Preço		Preço do produto; Satisfação do cliente com o preço do produto;
	Promoção		Promoção do produto; Percepção do cliente quanto a promoção do produto;
	Praça		Local de atendimento ao cliente; Distribuição do produto; Satisfação do cliente com a distribuição do produto;

Fonte: Pimentel, 2017, p. 60

4.2 Construção das variáveis de pesquisa

Esta pesquisa buscou analisar a adequação das redes de microfranquias para o atendimento dos microfranqueados, de acordo com a sua faixa etária. Para tal, foi utilizada como variável dependente a faixa etária (geração) do microfranqueado, visto que os microfranqueados são oriundos de diversas faixas etárias, que são

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

completamente diferentes em termos de como os membros de cada geração consomem, comportam-se e gastam. A gama de diferenças encontrada em cada geração mostra a necessidade de diferentes estratégias de marketing e publicidade específicas para cada geração (SCHEWE; MEREDITH, 2004).

As variáveis independentes componentes da hipótese 1 são: (1) produto; (2) preço, (3) praça e (4) promoção (JACKSON; STOEL; BRANTLEY, 2011; KINLEY et al., 2010; KOTLER; ARMSTRONG, 1993; KOTLER; KELLER, 2012; KOTLER, 1998; SILVA et al., 2006). O Quadro 2 descreve as variáveis mencionadas e suas respectivas composições de conformidade com as hipóteses estabelecidas nesta dissertação.

Quadro 2 – Composição das variáveis dependentes e independentes

Hipótese	Variável Dependente	Autores	Variável Independente	Composição Da Variável	Autores
H1	Geração	Karl Mannheim (1993); Jorgensen (2003); Wong et al. (2008); Alves e Scanavez (2009); Lipkin e Perrymore (2010); Oliveira (2011); Behrer e Van Den Bergh (2013).	Percepção de valor do microfranqueado quanto ao composto de marketing oferecido pelo microfranqueador	Produto Preço Praça Promoção	Kotler e Armstrong (1993); Kotler (1998); Silva et al. (2006); Kinley et al. (2010); Jackson, Stoel e Brantley (2011); Kotler e Keller (2012).

Fonte: Pimentel, 2017, p. 67

5 Análise dos resultados

O presente artigo tem por objetivo identificar a percepção de valores de microfranqueados diante do composto de marketing, ou Marketing *Mix*, verificando se de uma geração etária para outra há mudanças nessa percepção. Assim, com o intuito de alcançar este objetivo, criou-se um escore contendo a soma das avaliações dos

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

franqueados para a seção de Composto de Marketing do questionário aplicado, quanto maior a resposta, melhor a avaliação; conseqüentemente, quanto maior o escore, melhor a avaliação do franqueado quanto ao Composto de Marketing. Como as perguntas tinham opções numeradas de 1 a 5, a avaliação mínima poderia ser 8 e, a máxima, 40.

Como técnica estatística de análise de dados foi utilizada a Análise de Variância – ou ANOVA –, que tem por objetivo identificar diferenças entre médias devidas a causas que atuam simultaneamente sobre os elementos da população. A verificação dessas diferenças entre médias exige que se tenha uma variável resposta contínua, um ou mais fatores de verificação e, dentro dos fatores, os tratamentos, cujas variâncias serão estudadas para obter uma resposta. No caso deste trabalho, de acordo com o objetivo, fala-se de uma variável resposta que foi criada e chamada Escore, um fator de verificação denominado Geração e os tratamentos *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y. A Análise de Variância é apresentada para verificar as hipóteses de igualdade das médias dos escores para as gerações, com intuito de avaliar se as gerações diferem entre si quando tomamos o composto de marketing sumarizado, ou seja, são testadas as seguintes hipóteses:

H0: As gerações Baby Boomers, X e Y possuem o mesmo efeito no escore das respostas sumarizadas.

H1: As gerações Baby Boomers, X e Y não possuem o mesmo efeito no escore das respostas sumarizadas.

Os resultados do teste para as hipóteses acima através da ANOVA são apresentados na Tabela 1 e indicam que em um nível de 5% de significância não rejeitamos a hipótese nula acima, ou seja, não há diferença entre as gerações quando comparadas em relação ao Escore sumarizado de todas as perguntas do Marketing *Mix*.

Tabela 1 – ANOVA do Escore sumarizado versus Gerações

	Graus de Liberdade	Soma de Quadrados	Quadrado Médio	Teste F	P value
Modelo	2	60,9	30,5	2,25	0,109
Erro	141	1905,6	13,5		
Total	143	1966,5			

Fonte: Pimentel, 2017, p. 93

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Como não houve significância do modelo com as gerações e a variável resposta *Escore*, optou-se por estudar cada um dos itens do *Marketing Mix* isoladamente em relação às gerações e aplicando-se as mesmas análises. Os valores de variável resposta então foram substituídos pela soma das avaliações para cada item (*Produto*, *Preço*, *Praça* e *Promoção/Comunicação*), sendo que os valores podem variar de 2 a 10.

A Tabela 2 apresenta os resultados do teste para o item *Produto* e nela observa-se que as medianas das 3 gerações são muito próximas. A estatística H indicou um *p value* de 0,893 que é maior que o nível de significância estabelecido de 0,05, ou seja, as gerações *Baby Boomers*, X e Y possuem o mesmo efeito no *escore* das respostas sumarizadas do item *Produto*.

Tabela 2 – Teste Kruskal Wallis: Produto *Escore* versus Geração

Gerações	N	Mediana	Estatística de Teste H	P Value
<i>Baby Boomers</i>	30	8,5	0,23	0,893
Geração X	64	8,0		
Geração Y	50	8,0		

Fonte: Pimentel, 2017, p. 96

Para o item *Preço*, observa-se, então, que as medianas das 3 gerações são próximas, porém com o posto calculado a estatística de teste H, através de seu *p value* (0,018), que é menor que o α (0,05) estabelecido, pelo menos uma geração (*Baby Boomers*, Geração X ou Geração Y) não possui o mesmo efeito no *escore* das respostas sumarizadas do item *Preço*.

Tabela 3 – Teste Kruskal Wallis: *Escore Preço* versus Geração

Gerações	N	Mediana	Estatística de Teste H	P Value
<i>Baby Boomers</i>	30	8,0	8,03	0,018
Geração X	64	7,0		
Geração Y	50	7,0		

Fonte: Pimentel, 2017, p. 98

Como existe variação na percepção de valor para o item *Preço*, foram realizadas as comparações múltiplas para determinar qual geração difere das demais.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Esse teste pode ser feito através do teste de significância dos pares de diferenças apresentado em Siegel e Castellan (1988). Portanto, na Tabela 4 estão os *p values* dos pares testados. Esses *p values* indicam que as únicas diferenças significativas entre si são as gerações *Baby Boomers* e Geração X, a um nível de 5% de significância, em termos dos Preços.

Tabela 4 – Teste de Comparações Múltiplas

Gerações	<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y
<i>Baby Boomers</i>	1	*	*
Geração X	0,00423	1	*
Geração Y	0,18876	0,08096	1

Fonte: Pimentel, 2017, p. 101

Seguindo para o próximo item a ser testado, tem-se a Praça ou Distribuição. Construindo a Tabela 5 de resultados do teste de KW, verifica-se que as medianas das 3 gerações são iguais, e a estatística de teste H mostra que o *p value* é maior que o α (0,05) estabelecido, e então pode-se dizer que não existe diferença entre as gerações *Baby Boomers*, X e Y quanto ao escore das respostas sumarizadas do item Praça.

Tabela 5 – Teste Kruskal Wallis: Escore Praça versus Geração

Gerações	N	Mediana	Estatística de Teste H	P Value
<i>Baby Boomers</i>	30	8,0	0,48	0,788
Geração X	64	8,0		
Geração Y	50	8,0		

Fonte: Pimentel, 2017, p. 100

Por fim, foi estudado o item Promoção ou Comunicação. Construindo a Tabela 6, observa-se, que as medianas das 3 gerações são iguais, porém com o posto calculado a estatística de teste H, através de seu *p value* (0,041), mostra que a um nível de 5% de significância (*p value* menor que o α 0,05 estabelecido), ou seja, pelo menos uma geração (*Baby Boomers*, Geração X ou Geração Y) não possui o mesmo efeito no escore das respostas sumarizadas do item Preço.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Tabela 6 – Teste Kruskal Wallis: Escore Promoção versus Geração

Gerações	N	Mediana	Estatística de Teste H	P Value
<i>Baby Boomers</i>	30	8,0	6,39	0,041
Geração X	64	8,0		
Geração Y	50	8,0		

Fonte: Pimentel, 2017, p. 101

Como existe variação na percepção de valor para o item Promoção, foram realizadas comparações múltiplas para determinar qual geração difere estatisticamente das demais. Na Tabela 7 estão os *p values* dos pares testados e indicam que as diferenças significativas entre si são as Gerações X e Y, a um nível de 5% de significância. As diferenças entre as gerações *Baby Boomers* e Geração Y não foram significativas a um nível de 5%, porém, se calcularmos o valor crítico de Z-Bonferroni, que é base para o cálculo da estatística de teste H, dado por 1,834, e compararmos com a estatística calculada de Z, que é 1,83952, verificamos que a estatística é praticamente igual ou maior que o valor crítico, além do *p value* ser muito próximo do alpha definido. Então, não se pode ignorar que há algum tipo de diferença entre os *Baby Boomers* e a Geração Y em termos de Propagandas.

Tabela 7 – Teste de Comparações Múltiplas

Gerações	<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y
<i>Baby Boomers</i>	1	*	*
Geração X	0,84562	1	*
Geração Y	0,06584	0,01318	1

Fonte: Pimentel, 2017, p. 101

Considerações finais

O presente artigo teve por objetivo identificar a percepção de valores de microfranqueados diante do composto de marketing, verificando se de uma geração etária para outra há mudanças nessa percepção. Para responder a essa problemática, verificou-se a veracidade da hipótese 1, que versou sobre a percepção de valor do

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

microfranqueado em relação ao composto de marketing oferecido pelo franqueador em decorrência de sua faixa etária, e está alinhada com estudos internacionais que constataram que existem demandas e características diferentes entre as faixas etárias (SCHEWE; MEREDITH, 2004).

As características e a forma de pensar das faixas etárias remetem a uma maneira diferenciada de atuar que, em determinados segmentos, contribuem para o sucesso; por sua vez, estas mesmas características contribuem para uma possível percepção diferenciada sobre a necessidade do composto de marketing oferecido pelo franqueador.

O conceito de valor, na ótica do microfranqueado, baseia-se na diferença entre os benefícios recebidos por ser um franqueado e os custos suportados para aquisição da franquia (GRUNHAGEN; DORSH, 2003). O microfranqueado percebe o valor recebido do franqueador mediante seus valores subjetivos e sua necessidade de suporte quanto à implantação do negócio, ao suporte à gestão, ao suporte ao marketing, aos treinamentos e manuais de operações (CHIOU; HSIEH; YANG, 2004; GRACE; WEAVER, 2011).

Os resultados dos testes estatísticos não confirmaram a hipótese 1. Não houve diferença entre as gerações *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y quanto ao Composto de Marketing de forma geral, usando um escore das respostas do questionário aplicado. A solução foi analisar separadamente cada item participante do composto e verificar individualmente se havia alguma diferença entre as gerações. As análises indicaram que: 1) *Baby Boomers* e Geração X diferem entre si quanto ao preço; e 2) dois pares de tratamentos (Geração Y contra *Baby Boomers* e Geração Y contra Geração X) são diferentes entre si em relação ao item Promoção/Comunicação. Portanto, a Geração Y destaca-se das demais em termos de Promoção dentro do composto de Marketing.

Essa diferença da Geração Y sobre as demais confirmou alguns estudos, uma vez que a Geração Y constitui-se de um grupo de consumidores único e influente. Seu comportamento é muitas vezes discutido, mas não totalmente compreendido (DRAKE-BRIDGES; BURGESS, 2010, RACOLTA-PAINA; LUCA, 2010; NOBLE et al., 2009; SMITH, 2012). Eles são a primeira geração global conectada pela Internet e pelas

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

mídias sociais (ESPINOZA et al., 2010). As mesmas fórmulas de marketing que ressoaram com as gerações anteriores não funcionam mais para a Geração Y, porque esse grupo é cético em relação à publicidade tradicional (CONE, 2006).

Os indivíduos da geração Y assistem menos televisão, não são influenciados pelos meios de comunicação tradicionais e são mais resistentes aos anúncios do que as gerações anteriores (CIMINILLO, 2005; ENGBRETSON, 2004; PESQUERA, 2005). Portanto, selecionar o meio apropriado para alcançar os consumidores na Geração Y tem se mostrado desafiador em muitos aspectos, principalmente em razão do uso frequente que eles fazem de uma ampla variedade de mídia, incluindo o uso regular de blogs, de análises e de redes sociais para expressar abertamente seus interesses e sentimentos (HERSHATTER; EPSTEIN, 2010; KINLEY et al., 2010).

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho contribui com o restrito número de publicações nacionais e internacionais existentes sobre a gestão das franquias e microfranquias, sob a ótica do microfranqueado (HUANG; PHAU; CHEN, 2007). Além disso, não foram encontrados na literatura internacional e nacional estudos que abordassem o composto de marketing em função da faixa etária do franqueado, possibilitando que este seja um ponto de partida para pesquisas correlatas ao tema (IVINS, 2008; KISTRUCK et al., 2011; ODUOR; KAMAU; MATHENGE, 2009).

Esta pesquisa também traz importante contribuição às redes franqueadoras, do ponto de vista gerencial, pois, de acordo com a ABF (2016) o maior número de investidores em microfranquias é da geração Y que, de acordo com os resultados apresentados na pesquisa, têm percepções diferentes das demais gerações em relação à promoção oferecida pelo franqueador; assim, essas redes franqueadoras precisam desenvolver canais de comunicação adequados a esse público, possibilitando assim minimização de conflitos entre as partes e o fortalecimento dos laços de confiança entre o microfranqueado e a rede franqueadora.

Ademais, ao longo do trabalho foram encontradas algumas limitações. A primeira está vinculada a existência de somente um franqueado respondente da geração Veteranos, impedindo que essa geração participasse das análises estatísticas. Outra limitação foi relativa a este estudo ser quantitativo, dificultando a obtenção da realidade

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

pesquisada em profundidade.

Para estudos futuros sugere-se que sejam realizadas pesquisas qualitativas que explorem em profundidade o resultado inesperado encontrado na hipótese 1. Em complemento, sugere-se que outros estudos busquem identificar se há diferenças percebidas entre as diferentes gerações de microfranqueados em relação ao suporte recebido dos microfranqueadores.

Referências

ABF, Associação Brasileira de Franchising. **Perfil das microfranquias**, 2016. Disponível em: <<http://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2017/02/Perfil-das-Microfranquias.pdf>>. Acesso em 14 mai. 2017.

_____. **Desempenho do Franchising**, 2016. Disponível em: <<http://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2017/04/Desempenho-do-Franchising-2016-Internacionalizacao.pdf>>. Acesso em: 14 mai. 2017.

_____. **Guia oficial de Franquias, 2017** Disponível em: <https://issuu.com/lamonicaconectada/docs/guia2017_digital_parte_1>. Acesso em: 20 out. 2018.

AGUIAR, H. S.; PAULI, S.; YU, A. S. O. Critérios de decisão para criação de novas franquias. **XVIII SemeAd – FEA/USP**, 2015.

ALVES, R.; SCANAVEZ, S. M. As organizações e o novo perfil dos colaboradores. **Facesi em revista**. Ano 1, v.1, n. 2, 2009.

ANTIA, Kersi D.; ZHENG, Xu; FRAZIER, Gary L. Conflict management and outcomes in franchise relationships: the role of regulation. **Journal of Marketing Research**, v. 50, n. 5, p. 577-589, 2013.

BEHRER, M.; VAN DEN BERGH, J. **How cool brands stay hot: branding to Generation Y**. London: Kogan Page Ltd, 2013.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CAMENZULI, Adam; MCKAGUE, Kevin. Team microfranchising as a response to the

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

entrepreneurial capacity problem in low-income markets. **Social Enterprise Journal**, v. 11, n. 1, p. 69-88, 2015.

CAVES, R. E.; WILLIAM F. M. Franchising: firms, markets, and intangible assets, **Southern Economic Journal**, 42(4), 572–586, 1976.

CHIOU, J. S.; HSIEH, C. H.; YANG, C. H. The effect of franchisors communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees intentions to remain in the franchise system. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n.1, p. 19, 2004.

CIMINILLO, J. A. Elusive Generation Y demands edgier marketing, **Automotive News**, v. 79, n. 6144, p. 28B, 2005.

COMBS, James G.; MICHAEL, Steven C.; CASTROGIOVANNI, Gary J. Institutional influences on the choice of organizational form: the case of franchising. **Journal of Management**, v. 35, n. 5, p. 1268-1290, 2009.

CONE, Inc. **The Millennial Generation: Pro-Social and Empowered to Change the World**, Cone, Inc., Boston, MA, 2006.

CRAMPTON, S. M.; HODGE, J. W. Generation Y: uncharted territory. **Journal of Business & Economics Research**, v. 7, n. 4, 2009.

DANT, R. P.; GRÜNHAGEN, M. International franchising research: some thoughts on the what, where, when, and how. **Journal of Marketing Channels**, v. 21, n. 3, p. 124-132, 2014.

DRAKE-BRIDGES, E.; BURGESS, B. Personal preferences of tween shoppers. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 14, n. 4, p. 624-633, 2010.

ELANGO, B. Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented? **Journal of Small Business Management**, v. 45, n. 2, p. 179–193, 2007.

ELMORE, T. **Generation iY: our last chance to save their future**. Atlanta: Poet Garden, 2010.

ENGBRETSON, J. Odd gen out. **American Demographics**, v. 24, n. 4, p. 14-18, 2004.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

ESPINOZA, C.; UKLEJA, M.; RUSCH, C. **Managing the millennials**: discover the core competencies for managing today's workforce. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

FAIRBOURNE, J. S. Microfranchising: a new tool for creating economic self-reliance. **Journal of Microfinance/ESR Review**, 8(1), 18-26, 2006.

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

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

GABRIELSSON, M.; KIRPALANI, V. H. M.; LOUSTARINEN, R. Multiple channel strategies in the european personal computer industry. **Journal of International Marketing**, v. 10, n. 3, p. 73-95, 2002.

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

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

GRUNHAGEN, M. [et al.]. The Effective delivery of franchisor services: a comparison of U.S. and German Support Practices for Franchisees. **Journal of Marketing Channels**, v. 15, n. 4, p. 315-335, 2008.

HASSAN, Nurbani Md [et al.]. Micro-franchising for people at the Bottom of Pyramid (BOP) in Malaysia. **Advanced Science Letters**, v. 22, n. 12, p. 4564-4567, 2016.

HERSHATTER, A.; EPSTEIN, M. Millenials and the world of work: an organization and management perspective. **Journal of Business Psychology**, v. 25, n. 2, p. 211-223, 2010.

HUANG, Y. A.; PHAU, I.; CHEN, R. W. K. Conceptualizing the franchise system quality (FSQ) matriz: an exploratory study. **Journal of Marketing Channels**, v. 14, n. 4, p. 41-64, 2007.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

HURST, J. L.; GOOD, L. K. Generation y and career choice: the impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. **Career Development International**, v. 14, n. 6, p. 570-593, 2009.

ILLETCHKO, K. Microfranchising: the theory. In SIREAU, N. (Ed.). **Microfranchising: how social entrepreneurs are building a new road to development** (Chap. 2, p. 8-21). Sheffield: Greenleaf, 2011.

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

JACKSON, V.; STOEL, L.; BRANTLEY, A. Mall attributes and shopping value: differences by gender and generational cohort. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 18(1), 1-9, 2011.

JORGENSEN, B. Baby boomers, generation X and generation Y? Policy implications for defence forces in the modern era. **Foresight: the Journal of Future Studies, Strategic Thinking and Policy**, v. 5, n. 4, p. 41-49, 2003.

MANNHEIM, Karl. El problema de las generaciones. **Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)**, n. 62, p. 193-242, 1993.

KEEGAN, W. **Marketing global**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KINLEY, T. R.; JOSIAM, B. M.; LOCKETT, F. Shopping behavior and the involvement construct. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 14, n. 4, p. 562-575, 2010.

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

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

_____. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2003.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Education, 2012.

LAFONTAINE, F. Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. **The Rand Journal of Economics**, v. 23, n. 2, p. 263–283, 1992.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Conceitos, exercícios, casos**. São Paulo: Atlas, 2005.

LEPRE, T. R. F.; NASCIMENTO, A. C. de S. T.; NUNES, G. P. Franquia e microfranquia: vantagens e desvantagens de se investir nestes modelos de negócio. **South American Development Society Journal**, v. 3, n. 07, p. 245 - 261, abr. 2017.

LEUNG, L. Impacts of net-generation attributes, seductive properties of the internet, and gratifications-obtained on internet use. **Telematics and Informatics**, 20(2), 107-129, 2003.

LIPKIN, N.; PERRYMORE, A. **A Geração Y no Trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LUCE, M. S. Brasil: nova classe média ou novas formas de superexploração da classe trabalhadora? **Revista Trabalho, Educação e Saúde**, 11(1), 169-190, 2013.

DOHERTY, Anne Marie; CHEN, Xiaomin; ALEXANDER, Nicholas. The franchise relationship in China: agency and institutional theory perspectives. **European Journal of Marketing**, v. 48, n. 9/10, p. 1664-1689, 2014.

MELO, P. L. R. de; ANDREASSI, T. Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998-2007. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, 14(2), 268-288, 2010.

MELO, P. L. R.; BORINI, F. M.; CUNHA, J. A. C. Percepções de valor e elementos estruturantes das microfranquias. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 18, n. 3, 2014.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

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

MONROY, M. F.; ALZOLA, L. M. An analysis of quality management in franchise systems. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 5, p. 585-605, 2005.

MUNOZ, J. M.; ALON, I.; MITCHELL, M. C. Micro-franchising strategies: drawing lessons from franchising literature. In MUNOZ, J. M. S. (Org.). **Contemporary microenterprise**. Concepts and cases (Cap. 13, p. 155-179). Northampton: Edward Elgar Publishing, 2010.

NERI, M. **A nova classe média**. Rio de Janeiro: FGV-IBRE, CPS, 2008.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

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

NOBLE, S.M.; HAYTKO, D.L.; PHILLIPS, J. What drives college-age Generation Y consumers?, **Journal of Business Research**, v. 62, n. 6, p. 617-628, 2009.

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

OLIVEIRA, M. A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2011.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. Juventudes, gerações e trabalho: (re)situando a discussão sobre a Geração Y no Brasil. In: **ENGEPR 2011 Anais do 3º EnGPR**. João Pessoa, Paraíba: ENANPAD, 2011.

PIMENTAL, Fábio Rodrigo. **Estratégia e empreendedorismo em redes de microfranquias**: percepção de valor do composto de Marketing. Dissertação de Mestrado. São Paulo, Universidade Paulista, 2017. Disponível em: <https://www.unip.br/presencial/ensino/pos_graduacao/strictosensu/administracao/download/adm_fabiorodrigopimentel.pdf>. Acesso em: 20 out. 2018.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

PINHO, J.B. **Comunicação em marketing**. Campinas: Editora Papirus, 2001.

POUGET, P. **Intégrer et manager la Génération Y**. Paris: Editions Vuibert, 2010.

RACOLTA-PAINA, N. D.; LUCA, T. A. Several considerations regarding the online consumer in the 21st century – a theoretical approach. **Management & Marketing**, v. 5 n. 2, p. 85-100, 2010.

SANTOS, A. L. dos. **A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração), FEA/USP, São Paulo, 2012.

SCHEWE, C.; MEREDITH, G. Segmenting global markets by generational cohorts: determining motivations by age. **Journal of consumer behaviour**, 4(1), 51-63, 2004.

SERASA EXPERIAN. **Serasa e Data Popular revelam faces da classe média**, 2014. Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/dados-ineditos-da-serasa-experian-e-data-popular-revelam-faces-da-classe-media-que-movimenta-58-do-credito-e-injeta-r-1-trilhao-na-economia/>>. Acesso em: 06 abr. 2016.

SILVA, N. S. da; SOUZA, R. de; GHOBIL, A. N. **O paradigma dos 4Ps do composto de marketing: origem, evolução e futuro**, 2015. Disponível em: <<http://www.ncgconsultoria.com.br/newsview.php?id=43>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

SMITH, K.T. Longitudinal study of digital marketing strategies targeting millennials, **The Journal of Consumer Marketing**, v. 29, n. 2, p. 86-92, 2012.

SUJANSKY, J. Leading a multi-generational workforce. **Occupational Health & Safety**, v. 73, n. 4, p. 16-8, 2004.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

VASCONCELOS, K. C. A. [et al]. Geração Y e suas âncoras de carreira. **Gestão Organizacional**, v. 8, p. 226-244, 2010.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e *baby boomers*. In: **Anais EnANPAD**, 32, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

WONG, M.; GARDINER, E.; LANG, W.; COULON, L. Generational differences in personality and motivation. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 28, p. 878-890, 2008.

YU, H-C.; MILLER, P. Leadership style: the X generation and baby boomers compared in different cultural contexts. **Leadership & Organizations Development Journal**, v. 26, n. 1, p. 35-50, 2005.

ZEMKE, R; RAINES, C; FILIPCZAK, B. Choque de gerações. **Executive Digest**, Lisboa, n. 65., mar. 2000. Disponível em: <http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes2000/ed_mar/ed65cef-cap.html>. Acesso em: set. 2016.

Recebido em: 25/09/2018
Aceito em: 30/10/2018