

MARKETING

ESTRATÉGIA DE MARKETING RELACIONAL NO FRANCHISING – UMA ABORDAGEM NO SETOR DA GESTÃO DE CONDOMÍNIOS EM PORTUGAL

Rui Manuel Robalo Frade (rfrade1999@gmail.com)
Casimiro Francisco Ramos (cframos21@gmail.com)
Instituto Superior Politécnico do Oeste
Praceta Prof. José Carvalho Mesquita, 5 – 2.º
2560-290 Torres Vedras

RESUMO

O Marketing Relacional enquanto novo paradigma de Marketing, tem explicado em grande parte o sucesso de vários sectores de actividade e tem permitido apontar para estratégias que incrementam a cadeia de valor. No presente trabalho, com base nos fundamentos teóricos do Marketing Relacional abordamos a temática do Franchising, tendo como campo de investigação o sector da gestão de condomínios em Portugal. Após a caracterização desse sector foi elaborado um modelo de hipóteses com o objetivo de confirmar que a aplicação de conceitos de marketing relacional no sector em causa permitiriam a criação de valor acrescido para o negócio. Após a aplicação de modelos estatísticos (equações estruturais) adequados à análise pretendida, concluímos que a componente relacional assume grande importância no franchising, levando à criação de grupos heterogéneos com franqueados e clientes, que são no entanto homogéneos dentro de si na forma como se identificam com as variáveis relacionais estudadas.

PALAVRAS-CHAVE

Franchising, Marketing Relacional, Clusters de Franchisados e Clientes

ABSTRACT

The Relationship Marketing as a new paradigm of Marketing, has explained in large part the success of various sectors of activity and has allowed aim for strategies that increase the value chain. In this paper, based on the theoretical foundations of Relationship Marketing, we address the issue of Franchising, having as field of research the condominium management sector in Portugal. After characterizing this sector, a model hypothesis was developed in order to confirm that the application of relationship marketing concepts in the sector in question would allow the creation of added value for the business. After the application of statistical models (structural equation) appropriate to the analysis, we conclude that the relational component is very important in franchising, leading to the creation of heterogeneous groups with franchisees and customers, who are nevertheless homogeneous within themselves in the way they identify with relational variables.

KEY WORD

Franchise, Relationship Marketing, Clusters with Customers and Franchisees

1. INTRODUÇÃO

Na década de noventa e no início deste século, assistiram-se a profundas alterações na actividade empresarial. A globalização, a desregulamentação dos mercados, a evolução tecnológica, as alterações nos sistemas sociais – onde se inclui a família – e as privatizações, foram entre outras, algumas das forças que alteraram a face da sociedade e da economia. Estas produziram o regresso de conceitos, como o relacionamento entre agentes económicos e novas formas de expansão das empresas, nomeadamente o *franchising*.

A presente investigação foi efectuada nesta temática, tendo como campo de análise a Gestão de Condomínios em Portugal. Estas estruturas passaram a ter uma componente baseada também no modelo de *franchising*, que tem tido nos últimos anos um forte incremento, com a sua multiplicação e desenvolvimento.

As redes franchisadas do sector da gestão de condomínios, ajudam a normalizar e a disciplinar o mercado. Actuam com base em critérios de gestão previamente definidos e criam um sentimento de confiança, que não existia em relação às empresas de gestão de condomínios tradicionais.

Apesar de existir esta evolução extremamente positiva, é notório que através da introdução de conceitos relacionais, poder-se-á passar para uma segunda fase. Estas estruturas já dispõem de todas as condições para poderem efetuar essa transição, faltando neste momento um verdadeiro conhecimento sobre o mercado, que terá que ter uma base inicial científica, para que possa posteriormente ser implementado empresarialmente.

Esta evidência conduziu à identificação do problema que resulta das dificuldades que as redes de franchising que operam na área da gestão de condomínios têm em adotar conceitos relacionais, que permitam a criação de valor acrescido para os seus franchisados e clientes e que também permitam um crescimento das suas estruturas de forma mais acentuada.

Uma vez definido este problema, o presente trabalho de investigação teve como principal objectivo analisar a importância e o impacto de estratégias de marketing relacional numa rede de *franchising* do sector de gestão de condomínios em Portugal, sendo que para tal foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Construir uma base teórica sobre *franchising*, relacionando os principais elementos desta área com o tema, o problema e o objetivo geral do estudo;
- Analisar os elementos oriundos da bibliografia sobre o sector de *franchising* em Portugal;
- Descrever de forma sucinta o sector de gestão de condomínios em Portugal;
- Desenvolver uma investigação empírica, estudando o resultado de inquéritos efetuados a franchisados e aos seus clientes;
- Com base no estudo dos dados obtidos, analisar a importância das diferentes dimensões relacionais nos franchisados e clientes de uma rede de *franchising*;
- Estudar a eventual existência de grupos na rede de *franchising*, com base em comportamentos relacionais distintos.

Pamies (2012) refere que apesar dos inúmeros estudos efectuados em diferentes sectores de actividade, realizados sobre a fidelidade e sobre as variáveis que têm influência sobre a mesma, ainda existe muito por descobrir e aprender. No caso deste trabalho de investigação, a análise da fidelidade no sector dos serviços na vertente do *franchising*, pode ser interessante para aprofundar esse conhecimento.

Atendendo à crescente e potencial importância da quota de mercado do sector de *franchising* na gestão de condomínios, este estudo assume assim a maior relevância. Os conhecimentos resultantes, revelando-se de interesse, poderão ter uma disseminação facilitada pelas características do sector em si.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

De acordo com o INE – Instituto Nacional de Estatística (2012), o parque habitacional português foi estimado em 3,6 milhões de edifícios e 5,9 milhões de alojamentos, registando assim acréscimos, face ao ano anterior, de 0,4% e de 0,5% respetivamente. Na estimativa do parque habitacional são apurados todos os edifícios clássicos com pelo menos um fogo. O parque habitacional do país cresceu a uma taxa anual média superior a 1% até 2008. A partir desse ano as taxas de crescimento têm vindo a decrescer registando um mínimo de 0,4% em 2012. Entre 2001 e 2012, a região do Algarve registou o maior crescimento acumulado de edifícios (22,2%), seguida da Madeira (20,9%) e de Lisboa (14,3%), com valores superiores à média nacional (12,1%). A região que menos cresceu foi o Alentejo (9,4%).

Não existem estimativas sobre os Condomínios em Portugal. Atendendo aos artigos 1414º a 1418º do Código Civil, sempre que existem duas frações independentes, que usem espaços comuns, existe um condomínio. O nº4 do 1435º do mesmo Código, refere que o Administrador desse mesmo condomínio, pode ser um Condómino ou um terceiro, sendo que neste caso esse terceiro, poderá ser uma empresa que preste esse serviço. O sector da atividade de Administração de Condomínios em Portugal, não tem regulamentação específica, existindo basicamente três Decretos-Lei, que definem algumas regras e conceitos básicos, que posteriormente vieram a dar lugar a artigos espalhados por legislação avulsa, como é o caso dos artigos citados no parágrafo anterior. São eles os Decretos-Lei 267, 268 e 269 de 25 de Outubro de 1994 (Chaves, 2011).

O sector do *franchising* representa um volume de negócios de 4 373 milhões de euros, ou seja 2,6% do PIB, sendo responsável por 59 700 postos de trabalho, representando cerca de 1,3% do emprego em Portugal, diminuindo uma décima relativamente a 2012. Os censos referem ainda que os serviços representam 62% dos conceitos de *franchising*, com um acréscimo de 5 pontos percentuais face a 2012. O *franchising* em Portugal no sector dos serviços de gestão de condomínios, teve a sua primeira rede em 2002, sendo que até há pouco tempo, as marcas que iam surgindo, ainda tinham pouca aceitação no mercado. Tem existido um crescimento deste setor, que ainda pode ser bastante potenciado.

Da análise efetuada, podemos concluir que o *franchising* continua a assumir um papel importante na economia nacional. Também é relevante para efeitos do nosso trabalho de investigação, a importância assumida pelo sector dos serviços no âmbito do *franchising*. Certos sectores de serviços estão mais regulados do que outros. Conforme já referimos, a gestão de condomínios não tem nenhuma legislação específica que regulamente o exercício da sua atividade. Aliado a esse fator, acresce a inexistência de regulamentação sobre *franchising* em Portugal.

2.2. RESENHA HISTÓRIA DO *FRANCHISING*

O termo *franchising* provem do francês “franc” que em francês antigo significava livre e do termo “le franc” que representava um privilégio outorgado. Na França medieval, o verbo “francher” significava conceder, mediante carta de franquia, um privilégio ou renunciar a uma serventia (Díez et al, 2005). As Cartas de Franchising mais antigas que existem são do século XI e eram concedidas aos nobres e cavaleiros que fundavam povoações e as governavam, sendo-lhes concedidos diversos tipos de privilégios.

O *franchising* moderno, como hoje o conhecemos, tem a sua origem em alguns momentos históricos fundamentais: nos Estados Unidos da América, no final do século XIX, no período pós guerra da sucessão; no primeiro quarto do século XX, nas ações desencadeadas pela Singer e pela General Motors; na Europa no século XX, no desenvolvimento de *franchising* em Lainve-Pingouin.

Existem várias causas que podem explicar o surgimento do *franchising* moderno:

- Razões demográficas – o grande crescimento populacional motivou um forte aumento da procura de produtos e serviços. Surgiu assim a necessidade da criação de pontos de vendas espalhados geograficamente para atender ao forte crescimento da procura;
- Razões políticas e legais – Com o aparecimento de leis restritivas da concorrência, as empresas criaram a figura do pequeno empresário independente, expandindo assim os seus negócios e contornando as leis;
- Razões de escassez – As dificuldades financeiras das empresas durante o século XX levaram a que estas procurassem formas de expansão, com o mínimo empenhamento de recursos;
- Razões de risco e eficiência – Procurando correr menores riscos, as grandes empresas procuravam dinamizar e obter maior eficiência, deixando a actividade económica para os franchisados;
- Razões de produtividade – Os avanços tecnológicos possibilitaram a produção em massa tendo por consequência a necessidade de procurar novos mercados para a colocação dos produtos (Bermúdez, 2002, p.23).

O *franchising* é assim uma forma de comércio associado, apresentando-se como a forma associativa mais formal de todas. As partes firmam um contrato amplo e rigoroso, onde se detalha ao pormenor as relações empresariais entre ambos. Entende-se por comércio associado, a união de vários intermediários para conseguir uma melhor posição no canal de distribuição, conservando os sócios a sua independência. Estas empresas procuram os melhores resultados para o conjunto dos integrantes da associação, sem o fazerem de forma individual (Díez et al, 2005). Díez e Galán (1998), definem assim, o *franchising* é um sistema de cooperação entre diferentes agentes que supõe a expansão de uma ideia de sucesso.

Plá (2001, p. 17) considera o “*franchising como um sistema de distribuição de produtos, tecnologia e/ou serviços. Estabelece que o franqueador concede ao franqueado o direito de explorar o seu conceito, Know-how e marca, mediante uma contraprestação financeira*”.

No nosso estudo, pretendemos estudar os conceitos relacionais no canal de distribuição, no âmbito do *franchising*, no sector dos serviços, com incidência nos relacionamentos entre os franchisados e os clientes,

tendo por base variáveis bastante estudadas no marketing relacional, como é o caso da Imagem do fornecedor de serviços, Orientação para o Mercado, Confiança, Satisfação, Fidelidade e Qualidade do Serviço.

É nosso entendimento que será importante para os empresários e outros interessados do *franchising*, terem uma noção da relevância, para os clientes de uma rede de *franchising* e para os seus franquisados, de alguns destes conceitos relacionais. Tornou-se claro, no âmbito dos pontos anteriores, que o *franchising* é uma forma de comércio associado, que existe no canal de distribuição, quer em relação à prestação de serviços, como em relação à venda de produtos.

De facto e segundo Navarro et al (2014) e Díez, Rondán e Navarro (2004), o *franchising* converteu-se num dos formatos de negócio mais dinâmicos e inovadores no panorama empresarial de qualquer País, tratando-se de um modelo de negócio que goza de uma grande expansão a nível mundial e que tem ajudado a modernizar as estruturas comerciais desses mesmos Países.

2.3 TEORIAS EXPLICATIVAS SOBRE A EXPANSÃO EM *FRANCHISING*: TEORIA DOS RECURSOS ESCASSOS, TEORIA DA AGÊNCIA E TEORIA DA EXTENSÃO DO RISCO

Lafontaine e Shaw (2005) chegaram à conclusão que franchisadores com marcas de elevado valor, necessitam de exercer maior controlo sobre a rede, tendo elevados níveis de unidades próprias, de forma a impedir que os franquisados utilizem de forma livre a marca. Resultando do facto de deterem elevados níveis de unidades da rede, os franchisadores tendem a apostar mais em publicidade e no desenvolvimento de novos produtos/serviços, de forma a incrementar ainda mais o valor da marca.

Uma das questões mais estudadas no *franchising*, é a motivação que leva um empreendedor a optar pelo *franchising*, em vez de optar por uma empresa sua, sem ligações a nenhuma marca ou grupo. Também as razões para expansão em *franchising* são muito importantes para se entender o conceito do *franchising*, apesar de não ser o alvo direto do nosso estudo. No entanto, não se pode entender o *franchising* sem perceber a importância desta questão. Díez et al (2008) acrescentam que também existem redes que estabelecem uma norma segundo a qual têm uma percentagem fixa entre unidades próprias e franquisadas, por exemplo, 20% e 80%, respetivamente.

As empresas optam por crescer utilizando o *franchising*, porque não dispõem de recursos para se desenvolverem através de unidades próprias, o que segundo Díez e Rondán (2004) se explica através da teoria dos recursos escassos. Neste caso, com o passar do tempo, se o franchisador obtiver recursos com o crescimento da rede, tende a aplicar os mesmos na expansão através de unidades próprias, passando a existir maior número de unidades próprias do que franquisadas.

No entanto, para Díez e Rondán (2004), a teoria dos recursos escassos não explica porque é que franchisadores que dispõem de capital suficiente para abrirem as suas unidades próprias, continuam a expandir-se em *franchising*. Daí surgirem outras teorias sobre a expansão em *franchising*, nomeadamente a teoria da agência. Para estes mesmos autores, a teoria da agência, acaba por entrar em oposição à teoria dos recursos escassos. O diretor da agência é pago pelo proprietário das unidades, normalmente com um vencimento com grande percentagem de valor fixo. No entanto se ele for franquisado, terá uma maior motivação no desempenho das suas funções, pois melhores resultados garantem-lhe melhor remuneração. Com base neste raciocínio, com a evolução do tempo, todos os estabelecimentos tendem a ser franquisados. Desta forma, estas duas teorias são complementares, acabando por contribuir para a expansão de uma rede de *franchising*.

Para Castrogiovanni et al (2006) a teoria da agência é um conceito que existe em qualquer acordo em que uma parte (principal), delega autoridade numa segunda parte (o agente). É assumido que ambas as partes têm interesses e objetivos individuais, de forma que o principal tem que utilizar os seus recursos para ter a certeza de que o agente atua nos interesses do principal.

Existe ainda uma terceira teoria, a extensão do risco, segundo a qual o *franchising* permite que um franchisador, que não goste de arriscar, possa ficar a controlar as unidades que ele entenda como sendo mais interessantes, permitindo que os franquisados fiquem com as com maior nível de risco (Díez et al, 2007, p.8).

Segundo Rondán et al (2012) ainda no âmbito da importância desta teoria, refere que o franchisador adverso ao risco, escolhe as unidades potencialmente mais lucrativas. Da outra parte, o franquisado que ao escolher o *franchising* em detrimento do comércio tradicional, optou por uma forma com maior taxa de sucesso, acaba

por assumir no âmbito da rede de *franchising*, um risco mais elevado, ficando com unidades franchisadas com menor potencial.

2.4 O FRANCHISING NUMA ABORDAGEM DE MARKETING RELACIONAL

Nos últimos vinte anos produziram-se enormes alterações na competição entre as empresas, com o surgimento de um novo paradigma no marketing: o Marketing Relacional. A globalização, a evolução tecnológica, a alteração de costumes e hábitos sociais e todo o conjunto de modificações da última década, torna este tema alvo de investigação e de produção de literatura, para que o possamos compreender em todas as suas vertentes.

Grönroos (2006, p. 397) sugere assim uma nova definição de marketing: "*Marketing é um foco no cliente que permeia funções e processos organizacionais e é voltado no sentido de fazer promessas por meio de uma proposta de valor, possibilitando o cumprimento das expectativas criadas por tais promessas e cumprindo essas expectativas através do apoio a processos de geração de valor dos clientes, apoiando assim a criação de valor na empresa, bem como processos dos seus clientes e outras partes interessadas*"

Conforme é referido em toda a literatura, o Marketing evolui e passa por várias fases ao longo do século XX. No entanto é notório que com o aproximar do fim do século, as alterações são mais próximas no tempo, acompanhando a rápida evolução tecnológica e social e as suas consequências nas indústrias e serviços.

Segundo Grönroos (2000, p.24) "... de 1947 até meados da década de 1990, postos de trabalho em manufatura e operações diminuíram de 50% para 30% dos custos totais, (...) custos administrativos e de gerência decresceram de 30% para 20% dos custos totais. Ao mesmo tempo, a participação do marketing nos custos totais aumentou de 20% na década de 1940 para 50% na década de 1990.

Nesta referência de Grönroos, torna-se notória a evolução da importância do marketing na estrutura empresarial nesta última década, assumindo uma enorme relevância, representando 50% dos custos totais da empresa.

Diferentes definições de Marketing foram sendo produzidas ao longo dos anos, influenciando as empresas, os especialistas de marketing e o mercado. Eis alguns exemplos desses conceitos:

- *O Marketing supõe a realização de atividades empresariais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou ao utilizador (AMA, American Marketing Association, 1960).*
- *Processo de planificação e execução do conceito, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar intercâmbios que satisfaçam os objetivos do indivíduo e da organização (AMA, 1985).*
- *Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros (Kotler, 2000, p. 30).*
- *Conjunto de meios de que dispõe uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes com rentabilidade (Lindon et al, 2004, p.24).*
- *O objetivo do marketing é identificar e estabelecer, manter e solidificar, e quando necessário terminar relações com clientes (ou outras partes) para que os objetivos relativos à parte económica e a outras variáveis de todas as partes sejam atingidos. Isto será atingido pela troca mútua e cumprimento de promessas (Grönroos apud Gummesson, 2000, p. 297).*

Analisando as práticas de marketing antes do século 20, encontra-se uma prevalência do marketing relacional. Durante a era agrícola, produtores e consumidores interagiam directamente no seu mercado, criando e desenvolvendo laços emocionais no seu comportamento económico. Podemos assim referir que existia um comportamento relacional entre os agentes de marketing da era pré industrial. Agricultores e artesãos vendiam os seus produtos directamente em mercados locais, encontrando-se directamente cara a cara com os consumidores, criando laços emocionais com os mesmos.

Para Sheth e Parvatiyar (2000, p. 126) os relacionamentos baseavam-se em conhecimento pessoal, confiança e cooperação. Muitas vezes estes relacionamentos continuavam por longos períodos, em que produtores e consumidores confiavam nas famílias e clãs ao longo das gerações. Assim, como já foi referido, o marketing relacional existe desde que existe comércio. No entanto o termo "Marketing Relacional" foi introduzido na

literatura em 1983 por Leonard Berry. A definição de marketing relacional deste autor em 83 era a seguinte: *Marketing de relacionamento é atrair, manter e – em organizações de multiserviços – intensificar relações com os clientes.*

Este novo paradigma tem fortes alicerces, fundamentalmente nos sectores dos serviços. Pamies (2012) refere que apesar das estratégias de marketing serem importantes em todos os sectores, são particularmente adequadas para os sectores dos serviços, porque estes pela sua natureza, oferecem melhores oportunidades para desenvolver a fidelidade dos clientes. O sector terciário (Serviços) teve um importantíssimo crescimento nos últimos anos, alcançando em numerosos países mais de 80%, estendendo-se a todas as actividades económicas, fomentando o aparecimento de relacionamentos em quase todos os mercados.

O nível de performance e qualidade dos serviços depende muito da competência e da postura do pessoal que assegura a sua prestação, considerando nessa óptica que o marketing de serviços é marketing relacional, quer do ponto de vista interno quer externo. É necessário mobilizar energias permanentemente, quer no pessoal de contacto, quer em todos os outros colaboradores da organização, para que o marketing interno, externo e interativo funcione plenamente (Lindon et al, 2004, p.562).

No contexto do presente trabalho, a qualidade de serviço e a satisfação do cliente assumem um papel essencial. Segundo Pamies (2003), a qualidade de serviço, pode ser considerada uma das variáveis mais avaliadas em estudos clássicos sobre a formação de fidelização. Segundo Bitner (1990), Bolton e Drew (1991), a atitude do cliente corresponde a uma avaliação global do serviço em vez de uma avaliação de uma determinada operação.

Segundo Grönroos (2000, p.91), a boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, isto é, qualidade esperada. Assim sendo, se as expectativas não forem realistas, a qualidade total percebida será baixa, mesmo que a qualidade experimentada de um modo objectivo seja boa.

Já para Montebello, o valor percebido pelo cliente é a associação de uma qualidade relativa percebida a um preço mais favorável do que aquele que o cliente normalmente obteria no mercado.

Segundo Barroso e Armario (1999), para determinar se um cliente está ou não satisfeito, utiliza-se novamente as expectativas e a percepção, como se fez para definir o conceito de qualidade de serviço, levando à conclusão, como já foi referido, de que satisfação e qualidade de serviço, apesar de serem diferentes, são modelos com indicadores comuns.

A diferença entre ambos centra-se *em que a qualidade de serviço é uma valorização global, semelhante a uma atitude, em relação com a superioridade de um serviço, enquanto que a satisfação está relacionada com uma transação específica.* Pode-se dizer assim que a satisfação implica uma relação pontual e não continuada com a empresa, sendo que a qualidade de serviço deve ser analisada do ponto de vista de longo prazo.

Outro conceito indispensável de abordar no contexto da temática do Marketing Relacional, é a “Fidelidade”. Para Bermúdez et al (2002) *“a fidelização dos clientes é uma das principais tarefas de uma empresa moderna, de forma a atingir os seus objectivos, no que diz respeito à criação e manutenção do valor.”* Segundo estes autores, os vínculos de natureza estrutural, tais como a confiança, o compromisso, a distribuição do poder e a partilha de tecnologia, são alguns que mais contribuem para um maior grau de fidelização do franchisado.

Czepiel e Gilmore (1987) referem que a fidelidade dos clientes é um conceito cujo significado muda conforme a sua utilização e ou aplicação sendo a sua base muito pouco consistente. Pamies (2003), refere que a fidelidade é um conceito de natureza complexa, que não permite aos *“investigadores chegarem a uma conclusão sobre a sua definição nem sobre a sua medida.”* Conclui que para se falar da fidelidade no serviço, é necessário que exista uma atitude favorável do cliente, que se manifesta através de indicadores como o cliente recomendar a empresa e a sua intenção de voltar a comprar.

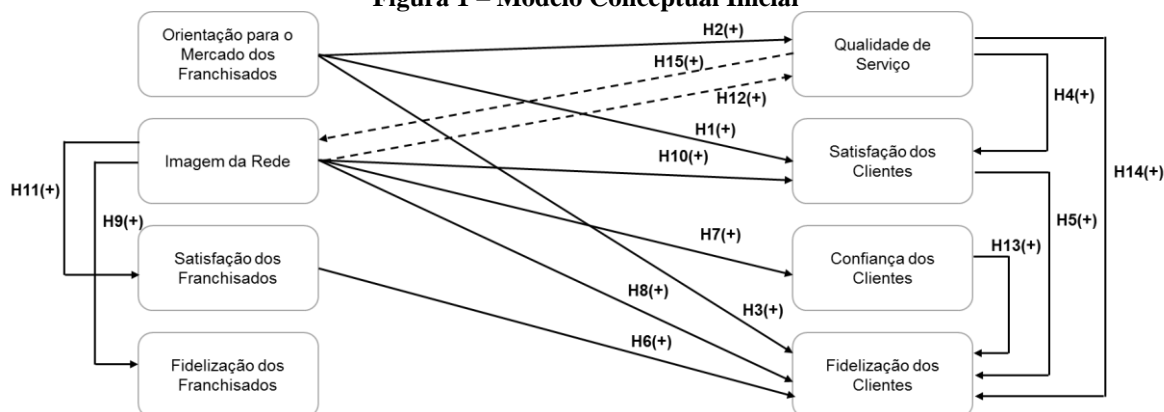
Por último, cabe ainda referir a importância do conceito de confiança como elo fundamental da cadeia de valor do Marketing Relacional. Berry e Parasuraman (1991) referem que o relacionamento entre cliente e empresa, requer confiança e que o marketing de serviços depende da gestão da confiança, porque o cliente normalmente tem que comprar um serviço antes de o experimentar.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO E CONSTRUÇÃO DE HIPÓTESES

A literatura existente demonstra a necessidade de estudar e aprofundar a aplicação de conceitos relacionais nas redes de *franchising*. Conforme referem Díez et al (2004, p.430), “O sistema de *franchising* desenvolveu-se de uma forma imparável e está a contribuir de forma importante para a modernização do retalho”. Este estudo faz referência ainda à “*Investigação em franchising*”, onde das diversas linhas de investigação que podem ser adotadas, uma delas refere-se à relação entre o franchisador e o francheado, nomeadamente no que respeita em termos de marketing relacional, às variáveis compromisso, satisfação e fidelidade.

Torna-se assim importante analisar os relacionamentos dentro da rede de *franchising*, entre os francheados e a rede e os clientes da rede e os francheados. Neste sentido, estabeleceu-se um quadro de hipóteses que deverão ser testadas através da análise aos dados recolhidos por via da aplicação de questionários aos clientes e aos francheados. Concretamente:

Figura 1 – Modelo Conceptual Inicial



Fonte: O próprio autor

Assim, e tendo por base os trabalhos de diversos autores sobre marketing relacional e *franchising*, estabelecemos as seguintes hipóteses a serem testadas:

Tabela 1 – Resumo das hipóteses e sínteses da revisão da literatura por hipóteses estudadas

Hipóteses	Autores
H1) A orientação para o mercado (OM) do francheado, tem um efeito positivo na satisfação dos clientes.	Kolhi e Jaworski (1990), Barroso et al (2005) e Pamies e Vázquez (2002)
H2) A orientação para o mercado do francheado, tem um efeito positivo na qualidade percebida pelos clientes finais.	Barroso et al (2005), Lewis e Gabrielsen (1998) e Söderlund (1995)
H3) A orientação para o mercado do francheado, tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes finais.	Pamies e Vázquez (2002), Barroso et al (2005), Kolhi e Jaworski (1990), Appiah-Adu et al (2000), Balakrishnan (1996) e Maydeu-Olivares e Lado (1998)
H4) A qualidade de serviço percebida pelos clientes tem um efeito positivo na satisfação dos clientes.	Barroso et al (2005), Pamies (2012) e Beerli et al (2000)
H5) A satisfação dos clientes tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes.	Pamies (2003), Pamies (2012), Pamies e Vázquez (2002), Beerli et al (2000), Berné et al (1996), Parasuraman et al (1988), Zeithaml et al (1996), Barroso e Armario (1999), Yu et al (2005) e Yieh et al (2007)
H6) A satisfação dos francheados tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes.	
H7) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na confiança dos clientes.	Pamies (2003), Berry (2000) e Correia e Miranda (2010)
H8) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes.	Andreassen e Lindestad (1998), Selnes (1993), Sándvik e Duhan (1996) e Hart et Rosenberger (2004)
H9) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na fidelidade dos francheados.	
H10) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na satisfação dos clientes.	
H11) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na satisfação dos francheados.	Bloemer et al (1998) e Zimmer e Golden (1988)
H12) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na qualidade de serviço percebida pelos clientes finais.	Grönroos (2004), Parasuraman et al (1988), Boulding et al (1993), Zeithaml et al (1996) e Gummesson (2002)

H13) A Confiança dos clientes no prestador do serviço, tem um efeito positivo na fidelidade do cliente.	Pamies (2003), Pamies (2012), Ibáñez et al (2009), Yieh et al (2007), Moorman et al (1993) e Garbarino e Johnson (1999)
H14) A qualidade de serviço percebida pelos clientes tem um efeito positivo na fidelização dos clientes.	Correia e Miranda (2010), Parasuraman et al (1988), Boulding et al (1993), Zeithaml et al (1996) e Gummesson (2002)
H15) A qualidade de serviço percebida pelos clientes tem um efeito positivo na Imagem do fornecedor.	Selnes (1993), Ostrowski et al (1993), Aydin et Ozer (2005), Correia e Miranda (2010) e Silva et al (2013)

Quanto à metodologia, esta investigação corresponde a um desenho quantitativo e por consequência baseia-se na medição, análise e interpretação de dados numéricos. O termo análise de dados quantitativos é aqui considerado preferível à designação análise estatística porque a ênfase está na compreensão e análise dos dados, mais do que na natureza das técnicas estatísticas propriamente ditas (Bryman e Cramer, 2003).

Para a sua concretização terá sido utilizado o recurso ao método de recolha de pesquisa por questionário. O questionário é apropriado para os objetivos da investigação, baseada num conjunto de perceções individuais, e igualmente ajustado ao seu propósito principal, traduzido na pretensão de encontrar relações entre diversas variáveis e testar um modelo teórico previamente definido. A pesquisa por inquérito é o estudo científico de uma parte de uma população com o objetivo de estudar atitudes, hábitos e preferências da população relativamente a acontecimentos, circunstâncias e assuntos de interesse comum (Ferreira e Campos, 2004).

A população alvo da presente investigação consistiu no universo de redes de *franchising* de gestão de condomínios em Portugal e respetivos clientes. Existem vários métodos de amostragem, porém dadas as características da população, neste estudo foi utilizada a técnica da amostragem por conglomerados, em duas etapas, com a seleção proporcional ao tamanho. Numa 1ª etapa terá sido selecionada uma rede dentro do universo de redes de *franchising*, que consistia na unidade primária em estudo. Posteriormente, procedeu-se à seleção dos conglomerados na 2ª etapa (clientes), que foi feita tendo em conta a probabilidade proporcional ao tamanho (PPS – Probability Proportional to Size). Ainda foram inquiridos franchisados com condomínios contratualizados e com número estatisticamente relevante.

O tratamento e análise dos dados foi efetuado recorrendo à IBM SPSS STATISTICS versão 22 (análise exploratória da informação) e o AMOS (Analysis of Moment Structures) versão 22 utilizado no âmbito da modelização de equações estruturais. A opção realizada pela utilização destes dois programas prende-se com questões de usabilidade / fiabilidade associada ao software IBM SPSS para além da facilidade de integração e diálogo entre as duas ferramentas.

A análise dos dados através das metodologias utilizadas permitiu perceber também se existiam ou não grupos de clientes e franchisados com perfis de resposta semelhantes. Nomeadamente, procurou verificar-se a existência de grupos emergentes na área do Marketing Relacional aplicado ao *Franchising* tendo por base as dimensões estudadas. A análise de *clusters*, também designado por método de partição, analisa todo um conjunto de relações interdependentes, não fazendo a distinção entre as variáveis dependentes e independentes.

Para além da análise de *clusters*, outra das técnicas utilizadas nesta investigação e pertencente à classe dos métodos de interdependência, foi a Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Esta é uma técnica multivariada utilizada tradicionalmente para testar (confirmar) relações preestabelecidas em modelos teóricos (Hair et al., 2006) – relações estabelecidas entre as variáveis latentes e os respetivos indicadores de medida - embora possa também ser utilizada com fins exploratórios (Gerbing e Hamilton, 1997). Neste sentido, os modelos de equações estruturais (designados como SEM) foram escolhidos como técnica principal de análise dos dados, tendo esta decisão sido tomada tendo presente por um lado as características e finalidades do estudo e por outro, as tendências atuais na investigação.

4. Análise dos resultados

Na sequência da aplicação das técnicas de análises de dados anteriormente referidas, pretendeu-se de seguida testar, estimar e validar o modelo global proposto no presente trabalho de investigação. O modelo geral anteriormente descrito operacionalizou as hipóteses de investigação, tendo-se obtido os seguintes resultados:

Tabela 1 - Confirmação das hipóteses iniciais

Hipóteses	Status Distorção Positiva	Status Distorção Negativa	Em “Equilibrium”
H1) A orientação para o mercado (OM) do franchisado, tem um efeito positivo na satisfação dos clientes.	Confirmada	Não Confirmada	Não Confirmada
H2) A orientação para o mercado do franchisado, tem um efeito positivo na qualidade percebida pelos clientes finais.	Não Confirmada	Confirmada	Confirmada
H3) A orientação para o mercado do franchisado, tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes finais.	Não Confirmada	Não Confirmada	Não Confirmada
H4) A qualidade de serviço percebida pelos clientes tem um efeito positivo na satisfação dos clientes.	Confirmada	Confirmada	Confirmada
H5) A satisfação dos clientes tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes.	Não Confirmada	Não Confirmada	Confirmada
H7) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na confiança dos clientes.	Não Confirmada	Não Confirmada	Não Confirmada
H8) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes.	Não Confirmada	Confirmada	Não Confirmada
H10) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na satisfação dos clientes.	Não Confirmada	Não Confirmada	Não Confirmada
H12) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na qualidade de serviço percebida pelos clientes finais.	Não Confirmada	Não Confirmada	Não Confirmada
H13) A Confiança dos clientes no prestador do serviço, tem um efeito positivo na fidelidade do cliente.	Não Confirmada	Confirmada	Não Confirmada
H14) A qualidade de serviço percebida pelos clientes tem um efeito positivo na fidelização dos clientes.	Não Confirmada	Não Confirmada	Não Confirmada
H15) A qualidade de serviço percebida pelos clientes tem um efeito positivo na Imagem do fornecedor.	Confirmada	Confirmada	Não Confirmada

Pudemos verificar que das hipóteses inicialmente em estudo, a única que se confirmou em todos os grupos, foi a **H4) A qualidade de serviço percebida pelos clientes tem um efeito positivo na satisfação dos clientes**. Independentemente da existência de grupos, com distorção positiva ou negativa, verifica-se que esta relação assume um papel extremamente relevante, em consonância com os resultados que obtivemos através da nossa revisão bibliográfica. Efetivamente Barroso et al (2005) e Pamies (2012) entre outros, referem a importância da Qualidade de serviço na Satisfação do cliente.

Tivemos duas hipóteses que se confirmaram em 2 grupos, nomeadamente a **H2) A orientação para o mercado do franchisado, tem um efeito positivo na qualidade percebida pelos clientes finais** e a **H15) A qualidade de serviço percebida pelos clientes tem um efeito positivo na Imagem do fornecedor**. A organização interna dos franchisados tem um efeito positivo na qualidade percebida pelos clientes da rede, em linha com a bibliografia analisada no âmbito do nosso trabalho de investigação. O mesmo sucede com o efeito da Qualidade de serviço na Imagem da rede, percebida pelo cliente da mesma.

Foram ainda analisadas 4 hipóteses que só se confirmaram num único grupo, tendo sido elas a **H1) A orientação para o mercado do franchisado, tem um efeito positivo na satisfação dos clientes**, **H5) A satisfação dos clientes tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes**, **H8) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes** e **H13) A Confiança dos clientes no prestador do serviço, tem um efeito positivo na fidelidade do cliente**. Estas hipóteses foram confirmadas em grupos diferenciados, dificultando desta forma a nossa capacidade de avaliação destes resultados. De qualquer forma, temos uma validação parcial dos mesmos em dimensões relacionais bastante variadas.

Ainda foi analisado um conjunto de 5 hipóteses que não se confirmaram em nenhum grupo, nomeadamente:

- H3) A orientação para o mercado do franchisado, tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes finais;**
- H7) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na confiança dos clientes;**
- H10) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na satisfação dos clientes;**
- H12) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na qualidade de serviço percebida pelos clientes finais.**
- H14) A qualidade de serviço percebida pelos clientes tem um efeito positivo na fidelização dos clientes.**

Da inúmera literatura consultada, existe alusão a estas ligações e entendemos que seria importante avaliar as mesmas no âmbito deste trabalho de investigação. No entanto não encontramos em nenhum dos grupos uma relação positiva entre a OM e a Fidelidade dos clientes da rede. Desta forma podemos referir que um aumento da organização das agências dos franchisados para o cliente, não tem efeito na fidelidade dos mesmos. Por fim não conseguimos também validar a hipótese em que referimos que a Qualidade de serviço percebida tem um efeito na Fidelização dos clientes, ao contrário do que é referido na extensa bibliografia consultada.

Não conseguimos obter ligações com impactos positivos significativos, em que a dimensão Imagem da rede fosse a variável independente, impactando em outras variáveis relacionais. Da revisão bibliográfica que fizemos e da noção geral que existe sobre as redes de *franchising*, existia a expectativa de que a Imagem pudesse desempenhar um papel fundamental nos relacionamentos de uma rede. Correia e Miranda (2010), no seu estudo no sector de urgências hospitalares, chegaram à conclusão que a Imagem ou reputação do serviço de urgências, não contribuía para aumentar de forma significativa a Confiança no serviço, nem garantir a sua recomendação a outros utentes, colocando desta forma dúvidas, que em parte se confirmam no nosso estudo, na ligação entre a Imagem do fornecedor de serviço e outras dimensões.

Após a análise dos grupos no âmbito do Modelo ajustado e das hipóteses 6, 9 e 11, elaboramos um quadro resumo, onde colocámos todas as hipóteses para as quais surgiram relações significativas no âmbito da análise de todos os grupos em estudo.

Tabela 3 - Resumo de ligações encontradas entre variáveis

Status Positivo	Status Negativo	Status Equilibrium
OM → Satisfação (+0.37) *	OM → Qualidade (+0.38) *	OM → Qualidade (+0.24) *
Qualidade → Satisfação (+0.56) *	Qualidade → Satisfação (+0.85) *	Qualidade → Satisfação (+0.46) *
Qualidade → Imagem (+0.30) *	Qualidade → Imagem (+0.50) *	Satisfação → Fidelidade (+0.45) *
Satisfação → Confiança (+0.62) **	Confiança → Fidelidade (+0.32) *	Qualidade → Confiança (+0.25) **
Imagem Franchisados ↔ Fidelidade Franchisados (+0.98) ***	Imagem → Fidelidade (+0.17) *	Satisfação → Confiança (+0.47) **
Satisfação Franchisados ↔ Imagem Franchisados (+0.78) ***	OM → Imagem (+0.26) **	Imagem Cliente ↔ Fidelidade Franchisados (+0.23) ***
	Qualidade → Confiança (+0.70) **	Satisfação Franchisados ↔ Imagem Franchisados (+0.84) ***
	Imagem Franchisado → Qualidade (+0.26) **	Imagem Franchisados ↔ Fidelidade Franchisados (+0.83) ***
	Imagem Cliente ↔ Imagem Franchisados (+0.16) ***	Satisfação Franchisados ↔ Fidelidade (+0,45) ***
	Imagem Cliente ↔ Fidelidade Franchisados (+0.34) ***	Imagem Cliente ↔ Imagem Franchisados (+0.19) ***
	Satisfação Franchisados ↔ Imagem Franchisados (+0.59) ***	
	Imagem Franchisados ↔ Fidelidade Franchisados (+0.74) ***	

* Hipóteses que estavam no modelo ajustado, ** Relações significativas encontradas no âmbito do ajustamento do modelo

*** Hipóteses validadas isoladamente

Numa análise global aos grupos, podemos evidenciar os seguintes dados:

Relativamente ao modelo ajustado só confirmámos as hipóteses 1, 4 e 15, com vários efeitos positivos, nomeadamente da Qualidade de serviço na Imagem da rede (+0,30) e também na Satisfação (+0,56), e a OM na Satisfação (+0,37). Obtivemos um efeito negativo relativo à hipótese H2, entre a OM e a Qualidade de serviço (-0,49).

Para perceber e enquadrar estes resultados, juntamos alguns conceitos retirados da revisão bibliográfica, nomeadamente Barroso e Armario (1999) que referem que a Qualidade de serviço é uma valorização global, semelhante a uma atitude, em relação com a superioridade de um serviço, enquanto que a Satisfação está relacionada com uma transação específica. Pode-se assim dizer que a Satisfação implica uma relação pontual e não continuada com a empresa, sendo que a Qualidade de serviço deve ser analisada do ponto de vista de longo prazo. Esta definição poderá ajudar a perceber o facto de a OM poder ter efeito positivo na Satisfação e efeito negativo na Qualidade do serviço.

Encontramos uma relação significativa negativa, entre a Imagem que o franchisado tem da rede e a Satisfação sentida pelo seu cliente (-0,44). Maiores níveis de Imagem percebida pelo franchisado sobre a Imagem da rede de *franchising*, produzem resultados negativos na Satisfação do serviço sentida pelos clientes. O franchisado incorpora conceitos relacionados com a Imagem no seu serviço, que produzem um resultado contrário ao que ele entende que iria obter, gerando grandes níveis de insatisfação nos seus clientes.

Verificou-se ainda, uma relação significativa positiva, entre a Satisfação e a Confiança (+0,62). Em clientes que têm maus conceitos relacionais em relação ao franchisado/agência que lhe presta serviço, faz sentido que um aumento de níveis de Satisfação ou Confiança produzam efeitos relacionais entre si.

Esta tendência verifica-se também em ligações relacionais de carácter mais corrente, como o impacto positivo da Qualidade de serviço na Satisfação dos clientes e na Imagem que o cliente tem da Rede, onde já obtemos valores de ligação positiva, mais em linha com estudos anteriores sobre estas dimensões, conforme refere Pamies (2012) que no seu estudo sobre agências de viagens, concluiu que a variável Qualidade do serviço, tem um efeito positivo na variável Satisfação do cliente, funcionando como antecedente e causa da mesma.

Neste mesmo grupo encontramos também ligações muito significativas entre as dimensões Imagem da rede do franchisado e a Fidelidade dos franchisados (+0,98) e Satisfação dos franchisados e a Imagem da rede do franchisado (0,78). Existe aqui também uma ligação que já referimos sobre este grupo. O franchisado tem uma visão distorcida da realidade prestando um mau serviço ao seu cliente. No entanto, a imagem que ele tem da rede é elevada, criando ligações muito positivas nas dimensões Satisfação e Fidelidade do franchisado.

Quanto ao grupo Status de Distorção negativa, relativamente ao modelo ajustado confirmámos as hipóteses 2, 4, 8, 13 e 15, com vários efeitos positivos nomeadamente da Qualidade de serviço na Imagem da rede (+0,50) e também na Satisfação (+0,85), da OM na Qualidade do serviço (+0,38), da Confiança na Fidelidade (+0,32) e da Imagem na Fidelidade (+0,17). Encontramos ainda relações significativas no âmbito do ajustamento do modelo, tais como da OM e a Imagem (+0,26), da Qualidade do serviço e da Confiança (+0,70) e da Imagem do franchisado e a Qualidade do serviço (+0,26)

Relativamente às hipóteses validadas isoladamente, obtivemos relações entre a Imagem dos clientes e respetivamente a Fidelidade dos franchisados (+0,34) e também a Imagem dos Franchisados (+0,16) apesar de serem valores pouco significativos. Obtivemos relações significativas entre a Satisfação dos franchisados e a Imagem dos franchisados (+0,59) e a Imagem da rede dos franchisados e a Fidelidade dos franchisados (+0,74). Aqui surgem os conceitos relacionais no âmbito de uma relação comercial, neste caso de comércio associado.

Os franchisados deste grupo são menos motivados e menos dependentes da Imagem da rede (no grupo *status* positivo obtivemos valores de relações significativas incluindo a dimensão Imagem, entre 0,78 e 0,98). Surge outra dimensão, a Imagem que o cliente tem da rede, apesar de apresentar valores pouco significativos.

Relativamente ao modelo ajustado em "equilibrium" confirmámos as hipóteses 2, 4 e 5, com vários efeitos positivos, nomeadamente da OM na Qualidade do serviço (+0,24), da Qualidade de serviço na Satisfação (+0,46) e da Satisfação na Fidelidade (+0,45). Obtivemos um efeito negativo relativo à hipótese H3, entre a OM e a Fidelidade (-0,28). Encontramos ainda ligações significativas no âmbito do ajustamento do modelo, entre a Qualidade do serviço e a Confiança (+0,25) e entre a Satisfação e a Confiança (+0,47).

Relativamente às hipóteses validadas isoladamente, obtivemos relações entre a Imagem dos clientes da rede e respetivamente a Fidelidade dos franchisados (+0,23) e também a Imagem dos franchisados (+0,19). Obtivemos relações com valores mais significativos, entre a Satisfação dos franchisados e respetivamente a

Imagem que os franchisados têm sobre a rede (0,84) e também a Fidelidade dos seus clientes (+0,45). Também surgiu uma relação muito significativa entre a Imagem que o franchisado tem da rede e a sua Fidelidade (+0,83).

Destas análises conjuntas, apresenta-se um quadro resumo dos resultados encontrados no âmbito da análise às hipóteses do nosso modelo de investigação. Podemos verificar que temos três hipóteses que se confirmam em todos os grupos em análise, sete que se confirmam num grupo e cinco hipóteses que não se confirmam em nenhum dos grupos em análise.

Tabela 4 - Resumo de Hipóteses do Estudo

Hipóteses	
H1) A orientação para o mercado (OM) do franchisado, tem um efeito positivo na satisfação dos clientes.	Parcialmente Confirmada*
H2) A orientação para o mercado do franchisado, tem um efeito positivo na qualidade percebida pelos clientes finais.	Parcialmente Confirmada**
H3) A orientação para o mercado do franchisado, tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes finais.	Não Confirmada
H4) A qualidade de serviço percebida pelos clientes tem um efeito positivo na satisfação dos clientes.	Totalmente Confirmada
H5) A satisfação dos clientes tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes.	Parcialmente Confirmada*
H6) A satisfação dos franchisados tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes.	Parcialmente Confirmada*
H7) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na confiança dos clientes.	Não Confirmada
H8) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na fidelidade dos clientes.	Parcialmente Confirmada*
H9) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na fidelidade dos franchisados.	Totalmente Confirmada
H10) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na satisfação dos clientes.	Não Confirmada
H11) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na satisfação dos franchisados.	Totalmente Confirmada
H12) A imagem do fornecedor de serviços, personificada pela marca de rede, tem um efeito positivo na qualidade de serviço percebida pelos clientes finais.	Não Confirmada
H13) A Confiança dos clientes no prestador do serviço, tem um efeito positivo na fidelidade do cliente.	Parcialmente Confirmada*
H14) A qualidade de serviço percebida pelos clientes tem um efeito positivo na fidelização dos clientes.	Não Confirmada
H15) A qualidade de serviço percebida pelos clientes tem um efeito positivo na Imagem do fornecedor.	Parcialmente Confirmada**

* Confirmada num dos k grupos em análise.

** Confirmada em dois k grupos em análise.

5. Conclusões

O presente estudo centra-se na análise do seguinte problema: As redes de *franchising* que operam na área da gestão de condomínios, têm dificuldade em adotar conceitos relacionais que permitam a criação de valor acrescido para o negócio. Para poder responder a este problema, tínhamos um objetivo geral que foi cumprido, tendo conseguido estudar e aferir a importância e o impacto de estratégias de marketing relacional numa rede de *franchising* do sector de gestão de condomínios em Portugal.

Relativamente aos objetivos específicos deste trabalho, foram todos alcançados. Para esse efeito fizemos uma revisão bibliográfica extensa, construindo bases teóricas fortes sobre o Marketing Relacional, abordando também os principais conceitos de Fidelização, Satisfação, Qualidade de serviço, Confiança, Orientação para o mercado e Imagem do fornecedor de serviços. Fizemos uma revisão teórica sobre a área dos serviços, atendendo ao sector de atividade em estudo. Descrevemos de forma sucinta o sector de gestão de condomínios em Portugal. Estudámos também os principais elementos do *franchising* e o sector do *franchising* em Portugal.

Desenvolvemos uma investigação empírica, estudando o resultado de inquéritos efetuados a franchisados e a clientes de uma rede de *franchising*, obtendo resultados conclusivos e importantes do ponto de vista científico e empresarial.

A análise dos resultados obtidos por via empírica, levou-nos ao ajustamento do modelo inicial, apresentando um modelo de investigação à luz de uma análise multi-grupos, obtendo desta forma resultados muito relevantes, relativamente à ligação entre as diferentes dimensões em estudo, com a identificação de três grupos representando segmentos heterogéneos. A existência de grupos ou *clusters*, é objeto de investigação há muito tempo e em diferentes áreas do conhecimento. Em termos de investigação no âmbito do *franchising* (estudo efectuado em Espanha), Rondán, Navarro, Díez, Rad e González (2010) concluem que existem grupos distintos de empresas, neste caso franchisadores, que desenvolvem diferentes comportamentos estratégicos.

O ajustamento do modelo inicial, com a apresentação de um modelo de investigação ajustado com base numa análise multi-grupos, conduziu-nos à conclusão que a componente relacional assume uma importância enorme no âmbito do *franchising*, levando inclusive à criação de grupos heterogéneos com franchisados e clientes, que são no entanto homogéneos dentro de si na forma como se identificam com as variáveis relacionais estudadas.

Os relacionamentos dentro da rede de *franchising*, respetivamente do franchisado para a rede e do cliente para o franchisado, levam claramente ao aparecimento destes grupos, com visões relacionais comuns. Com base na análise dos dados obtidos, obtivemos desta forma a seguinte conclusão principal para o nosso trabalho de investigação:

- A análise às dimensões relacionais em estudo, demonstra a existência de três grupos perfeitamente definidos, com elevados níveis de homogeneidade dentro de si, mas com características distintas entre todos: Grupo Status de Distorção Positiva, Grupo Status de Distorção Negativa e Grupo Em “Equilibrium”.

Da análise realizada conclui-se o seguinte em cada grupo:

Grupo status de distorção positiva: Corresponde a franchisados que têm uma visão muito positiva do seu negócio, quer seja em termos da valorização que fazem da rede de *franchising*, quer seja em termos da organização interna da sua agência. Por sua vez, os seus clientes valorizam de forma extremamente negativa as diferentes dimensões em análise sobre estes franchisados. Neste grupo não conseguimos confirmar a esmagadora maioria dos conceitos teóricos explanados no âmbito deste trabalho de investigação, nomeadamente no que diz respeito à ligação entre as diferentes variáveis relacionais em estudo.

Grupo Status de Distorção Negativa: É o inverso do grupo Status Distorção Positiva, correspondendo a franchisados que não valorizam a rede nem a si próprios de forma muito positiva, tendo no entanto valores bastante elevados de avaliação por parte dos clientes. Este grupo é o que apresenta a maior dimensão, com 45,29% dos indivíduos da amostra. Os franchisados que compõem este grupo avaliam de forma média as diferentes dimensões em análise relativas à rede e à sua estrutura interna (neste caso OM), mas em contrapartida obtêm muito boas valorizações por parte dos seus clientes.

Grupo Em “Equilibrium”: As pontuações médias das valorizações que os franchisados fazem da rede e de si próprios, são semelhantes às valorizações feitas pelos seus clientes. Trata-se de um grupo onde existem semelhanças nos valores obtidos na “Visão do franchisado” e na “Visão dos clientes”, em todas as dimensões relacionais em análise. É uma das características deste grupo, encontrarmos algumas ligações e efeitos entre dimensões, mas quase todas com impactos moderados (ao nível do modelo global ajustado). Temos também um efeito negativo entre OM e Fidelidade, o que não vai ao encontro das conclusões que têm sido retiradas pela maioria dos trabalhos e investigações sobre a dimensão OM, em que se considera que existe uma relação direta entre OM e a Fidelidade do cliente, como referem entre outros Kolhi e Jaworski (1990) e Appiah-Adu et al (2000).

Relativamente às hipóteses em estudo no nosso modelo global, é importante referir que a única que se confirmou em todos os grupos foi a H4) “A qualidade de serviço percebida pelos clientes tem um efeito positivo na satisfação dos clientes”, em consonância com os resultados que obtivemos através da nossa revisão bibliográfica, nomeadamente Barroso et al (2005) e Pamies (2012). Assume relevância extra o facto de esta hipótese se confirmar de forma transversal em todos os grupos.

Não encontramos em nenhum dos grupos uma relação positiva direta entre a OM e a Fidelidade dos clientes da rede, ao contrário do que a bibliografia que consultamos fazia prever. Também não conseguimos comprovar a importância da Imagem do fornecedor de serviços nas outras variáveis relacionais em estudo, no seguimento de Correia e Miranda (2010) que referem que esta não contribuía para aumentar de forma significativa a Confiança no serviço, nem garantir a sua recomendação a outros utentes, colocando desta forma dúvidas, que em parte se confirmam no nosso estudo, na ligação entre a Imagem do fornecedor de serviço e outras dimensões.

No âmbito desta análise, concluímos que é comum aos três grupos a correlação elevada entre a Imagem que o franchisado tem da rede e os seus níveis de Fidelidade à mesma. Também encontramos níveis elevados de relacionamento entre as dimensões dos franchisados Imagem da rede e Satisfação, comprovando nestes casos a importância para os franchisados destas dimensões.

Desta investigação podemos extrair quer sua contribuição para as empresas tem duas vertentes: uma primeira que diz respeito às conclusões que se retiram do estudo do modelo global ajustado, das respetivas hipóteses e do estudo das hipóteses validadas isoladamente. Uma segunda relacionada com a natureza e importância dos grupos que surgem da análise dos dados.

Relativamente à primeira vertente, temos vários conceitos de aplicação empresarial, sendo de notar que estes elementos foram confirmados em todos os grupos em estudo:

- A importância da Qualidade de serviço percebida pelo cliente na sua Satisfação,
- A elevada correlação entre a Imagem que o franchisado tem da rede e a sua Fidelidade,
- A importância da Imagem da rede para o franchisado.

Relativamente à segunda vertente, temos vários conceitos de aplicação empresarial relacionados com a existência de grupos de origem relacional e quanto à sua natureza. O franchisador deve identificar o perfil exato dos elementos que fazem parte de cada grupo, atuando de forma correta e assertiva sobre a sua rede, adotando diferentes medidas conforme a natureza dos grupos e a sua estrutura, criando mecanismos que permitem identificar e corrigir deficiências.

Relativamente às limitações deste trabalho de investigação cabe referir a dificuldade em obter informação e colaboração por parte dos inquiridos. Existe efectivamente algum nível de secretismo envolvido nos dados relacionados com as redes de *franchising* e uma dificuldade extrema em aceder aos clientes das redes.

Essa mesma escassez de dados abre caminho para novas investigações, nomeadamente a necessidade de se confirmar a existência de grupos em redes de *franchising* de maiores dimensões, novamente com base em comportamentos relacionais. O presente trabalho de investigação poderá contribuir para alertar os franchisadores da importância da análise relacional e consequente estudo e qualificação dos seus franchisados e dos clientes da rede, atendendo ao impacto que tal poderá ter em termos de fidelização e rentabilidade da mesma. As redes de *franchising* limitam-se na maioria das vezes a criar manuais operacionais genéricos, que são depois a base da formação que é ministrada e que funcionam simultaneamente como normas internas de procedimentos, ignorando as verdadeiras necessidades e problemas da rede.

Conforme referimos ao longo deste trabalho, esta investigação também assume uma importância extra pelo facto de estarmos perante um setor de atividade pouco regulamentado – a gestão de condomínios – e uma forma de comércio também sem legislação nacional – o *franchising*.

Por fim e conforme já referimos, Díez, Rondán e Navarro (2004) propõem 4 linhas de investigação para o *franchising*. No nosso entender este trabalho de investigação pode ser incluído na quarta linha de investigação, “Relacionamento entre franchisador e franchisado”, no subgrupo “Desempenho não económico”. No entanto poderá no futuro ser analisada a questão de um novo tema de investigação, relacionado com grupos de franchisados e clientes, que se poderá eventualmente chamar de “Grupos relacionais de franchisados e clientes”.

6. Bibliografia

Aguiar, H., Consoni, F. e Bernades, R. (2014): “Estratégia de internacionalização conduzida: um estudo em redes de franquias brasileiras.” RECADM, 13 (1), 114-131.

-
- Andrade, F. (2014): "Aproximación a los factores determinantes del churn desde un enfoque de marketing relacional innovador: el punto de vista de los proveedores y clientes de servicios." Tese Doutoramento. Universidade Autonoma de Madrid.
- Armario, J. M., Ruiz, D. M. e Armario, E. M. (2008): "Market orientation and internationalization in small and médium sized enterprises.", *Journal of Small Business Management*, 46 (4), 485-511.
- Ater, I. e Rigbi, O. (2015): "Price control and advertising in franchising chains." *Strategic Management Journal*, 36 (1), 148-158.
- Aydin, S. e Ozer, G. (2005): "The analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication market." *European Journal of Marketing*, 39 (7/8), 910-925.
- Ayup-González, J. e Calderon-Monge, E. (2014): "Señales de valor de marca de las franquicias en México. Su efecto en el crecimiento del sistema franquiciador." *Estudios Gerenciales*, 30 (131), 134-144.
- Baptista, M. e Fátima, M. (2013): "Estrategias de lealtad de clientes en la banca universal." *Estudios Gerenciales*, 29 (127), 189-203.
- Barroso Castro, C., Martín Armario, E. e Martín Ruiz, D. (2004): "The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty." *International journal of Service industry management*, 15 (1), 27-53.
- Barroso, C., Armario, E., e Río, M. (2005): "Consequences of market orientation for customer and employees", *European Journal of Marketing*, Vol. 39 Nº. 5/6, pp. 646-675
- Berry, L. (1983): "Relationship Marketing", American Marketing Association, Chicago
- Berry, L. (2000): "Cultivating Service Brand Equity." *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28,
- Bischof, L. (2014): "Franchising, Validation, and Branch Campuses in the European Union." *International Higher Education*, (74), 16-17.
- Castrogiovanni, G., Combs, J. e Justis, R. (2006): "Shifting imperatives: An integrative view of resource scarcity and agency reasons for franchising." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 23-40.
- Chaves, J. (2011): "Direitos e deveres dos Condóminos", *Quid Juris*, Sociedade Editora, 5ª Edição
- Cohen, J. (1988): "Franchising and its Discontents", *Adweek* (1 de agosto), pp. 10-14.
- Combs, J. e Ketchen D. (1999): "Can capital sarcicity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, Nº2, 196-207.
- Comissão Europeia: Regulamento (CE) 2790/1999 da comissão, de 22 Dezembro de 1999
- Comunicado de Imprensa, IP/10/445, Bruxelas, 20 de Abril de 2010
- Correia, L. e Miranda, G. (2010): "Calidad y satisfacción en el servicio de urgencias hospitalarias: análisis de un hospital de la zona centro de Portugal", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, Nº 2, pp. 27-41.
- Díez, E.C. (2004): "Distribución comercial", Coordinador de la obra – 3ª Edición
- Díez, E.C. e Rondán, F.J. (2004): "La investigación sobre franquicia", *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10, nº 3., pp. 71-96.
- Díez, E.C., Armario, M., Navarro, A., Rondán, F. (2007a): "The Franchising System in Spain: Comparative Analysis of Efficiency of Own Units Versus Franchised Units", Ponencia en Congreso. 6th International Congress - Marketing Trends, París, 6th International Congress - Marketing Trends.
- Díez, E.C., Navarro A. e Cataluna F. (2005): "El sistema de franquicia: fundamentos teóricos y prácticos." 1ª edição, Madrid, Ediciones Pirâmide.
- Díez, E.C., Navarro, A., Rondán, F. e Rad, C. (2008): "Unidades Franquiciadas versus próprias en el sistema de franquicia: una investigación empírica", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.14, Nº2, pp. 185-210.
- Díez, E.C., Rondán, C. e Navarro, A. (2004): "Research on Franchising", *Advances in global management development*, Volume XIII, pg. 430-437.
- Garrigós, J. e Nuchera, A. (2012): "Relaciones de gobernanza e innovación en la cadena de valor: nuevos paradigmas de competitividad." *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21 (2), 205-214.
- Gillis, W., Combs, J. e Ketchen, D. (2014): "Using Resource-Based Theory to Help Explain Plural Form Franchising." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (3), 449-472.
- Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M. e Berenguer-Contrí, G. (2008): "Beneficios y costes en la relación entre minoristas y consumidores: Una comparativa intersectorial." *Universia Business Review*, segundo trimestre, 40-53.
- González, A. e Brea, F. (2006): "Relación entre la Calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal.", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12, nº1, p. 251-272.
- González, J., Rondán, F., Díez, E. e Navarro, A. (2010): "Toward an international code of Franchising", *Management Decision* Vol. 48 No. 10, 2010, pp. 1568-1595, Emerald Group Publishing Limited

-
- González, N. (2015): "Qué entendemos por usuario como centro del servicio. Estrategia y táctica en marketing." *El profesional de la información*, 24 (1), 5-13.
- Grönroos, C. (1984a): "Service Quality Modal and its Marketing Implications" *European Journal of Marketing*, Vol. 18, n.º4.
- Grönroos, C. (1984b): "Service Quality: The six criteria of good Service Quality.", *Review of Business*, New York, St. John's University Press, p.12.
- Grönroos, C. (2000): "Marketing: Gerenciamento e Serviços." 2ª Edição, Rio de Janeiro, Campus/Elsevier.
- Grönroos, C. (2006): "On defining marketing: finding a new roadmap for marketing", *Marketing Theory*, 6, 395-417.
- Gummesson, E. (2002): "Total Relationship Marketing", 2ª Edição, Grã – Bretanha, HB.
- Hair, J., R. Anderson, R. Tatham e W. Black, (2006): "Multivariate Data Analysis", 6th Ed., New York, Prentice Hall International
- Harvard Business Review (2001): "Customer Relationship Management.", Estados Unidos da América, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hill, M., e Hill, A. (2012): "Investigação por Questionário", Edições Sílabo, Lisboa.
- Hill, S. e Rifkin, G. (2002): "Marketing Radical" 1ª Edição, Lisboa, Editorial Presença.
- Júnior M. e Antonialli, L. (2011): "Orientação Estratégica Consumidor - Inovação em Empresas Incubadas do Estado de Minas Gerais: um Estudo Empírico com Utilização da Escala ICON", *Revista Gestão & Tecnologia*, Fundação Pedro Leopoldo, v. 11, n. 2, p. 68-88, jul./dez.2011.
- Juste, V. e Redondo, Y. (2004): "Relationships in Franchised Distribution System: the Case of the Spanish Market", *Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research* Vol. 14, No. 1, 101-127, January 2004
- Kotler, P. e Armstrong, G. (2003): "Princípios de Marketing", 9ª Edição, São Paulo, Pearson, Prentice Hall.
- Kotler, P. e Trias, F. (2004): "Marketing Lateral", 2ª Edição, Rio de Janeiro, Elsevier Editora Lda., Editora Campus.
- Lafontaine, F e Shaw, K. (2005): "Targeting managerial control: evidence from franchising", *The Rand Journal of Economics*, 36, 1, ABI/INFORM Global, pp. 131-150.
- Lafontaine, F. (2014): "Franchising: Directions for Future Research." *International Journal of the Economics of Business*, 21 (1), 21-25.
- Lafontaine, F. e Slade, M. (2013): "Franchising and exclusive distribution: Adaptation and antitrust." *Oxford Handbook of International Antitrust*.
- Lara, J., Liébana, F. e Martínez, M. (2013): "Lealtad bancaria y la medida del riesgo de abandono de los clientes de las entidades financieras." *Harvard Deusto Business Research*, 2 (1), 67-87.
- Lei, P. e Wu, Q. (2007): "Introduction to structural equation modeling: Issues and practical considerations." *Educational measurement, Issues and practices*, 26(3), 33- 43.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. e Rodrigues, J.V. (2004): "Mercator XXI, teoria e prática do marketing." 10ª Edição, Lisboa, Don Quixote.
- Madeira, M. (2014): "Customer LifeTime Value." FFUC. Teses de Mestrado.
- Magalhaes, M. J. (2015): "Valor da relação com redes de franquias: análise comparada entre franquias convencionais e microfranquias." *Revista da micro e pequena empresa*, 8 (3), 2-17.
- Malhotra, N. e Birks D. (2006): "Marketing Research – an applied approach", 2ª Ed. Europeia, Prentice-Hall, Harlow-England
- Mena, R. (2014): "El contrato de franchising". *Derecho en Sociedad*, nº6. Enero de 2014.
- Miranda, J. (2014): "Estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes." *Apuntes Universitarios*, 4 (2), 25-42.
- Mogo, D. (2013): "Marketing relacional en el sistema financiero español." *Máster Universitario*. Universidad de Oviedo.
- Monroy, M. e Santana, J. (2009): "La calidad de la relación entre el franquiciador y sus Franquiciados: un análisis de su influencia sobre la satisfacción y los resultados organizativos", *ESIC Editorial*, Marzo 2009, Vol. 13, nº1
- Monserat-Gauchi, J. e Quiles-Soler, M. (2015): "Marketing de información en empresas de franquicia." *Universidad de Alicante*.
- Monteiro, Á. (2005): "Domínio da venda imobiliária", 1ª Edição, Viseu, Vislis Editores.
- Mumdzhev, N., e Windsperger, J. (2013): "An extended transaction cost model of decision rights allocation in franchising: the moderating role of trust." *Managerial and Decision Economics*, 34 (3-5), 170-182.
- Navarro, A. (2012): "Determinantes de la estrategia de expansión internacional de las franquicias españolas", *Esic Market Economic and Business Journal*, Vol. 43, N.º 3, Septiembre-Diciembre 2012, 451-471
- Navarro, A., Díez, C., Rondán E. e Rondán, F. (2007): "
- Nijmeijer, K., Fabbriotti, I. e Huijsman, R. (2014): "Making franchising work: a framework based on a systematic review." *International Journal of Management Reviews*, 16 (1), 62-83.

-
- Oliveira, S. (2014): "O contrato de franchising: o conteúdo essencial do contrato de franchising, os desvios ao seu molde típico e a dependência económica do franquiado." UCP. Tese de Mestrado.
- Pamies, D. (2005): "La fidelidad del cliente: una revisión de su conceptualización y medida", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 01/2005
- Pamies, D. (2012): "Customer loyalty to service providers: examining the role of service quality, customer satisfaction and trust." *Total Quality Management & Business Excellence*, 23:11-12, 1257-1271
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985): "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, 49(3), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988a): "The service quality puzzle" *Business Horizons*. 31 (5), 34-35.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988b): "SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of services quality" *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Pereira, A. e Poupá, C. (2004): "Como escrever uma tese, monografia ou livro científico usando o Word." 3ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Pestana, M. e Gageiro, J. (2005): "Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS." Lisboa, Edições Sílabo.
- Plá, D. (2001): "Tudo sobre franchising", Edições Senac, Rio de Janeiro.
- Prahalad e Ramaswamy (2000): "Harvard Business Review on Customer Relationship Management", 2000, p. 4.
- Reinehr, R. (2015): "Estudio sobre la percepción de los clientes de las academias de gimnasia y propuesta de un método para el desarrollo del plan de marketing digital". Doctoral dissertation. UCES. Brasil.
- Reis, E. (2001): "Estatística Multivariada Aplicada", 2ª Edição, Edições Sílabo.
- Rondán F., Díez, C. e Navarro, A. (2006): "Strategic Groups: the Case of the Spanish Franchising.", Ponencia en Congreso, 5th International Congress Marketing Trends, Venice.
- Rondán, F. Navarro, A. e Díez, C. (2007): "Proposing New Variables for the Identification of Strategic Groups in Franchising", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 3, N. 4, pp. 355-377.
- Rondán, F., Navarro A., Díez E., Rad, C. e González, M. (2010): "Estudio del performance de los grupos estratégicos en el sistema de franquicia español", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, Nº 2, 2010, pp. 43-62.
- Rondán, F., Navarro, A., Díez, C. (2005): "Grouping Franchisor Types", Ponencia en Congreso, International Conference of the Iberoamerican Academy of Management, Lisboa, Portugal.
- Rondán, F., Navarro, A., Díez, C. e Rad, C. (2012): "Reasons for the expansion in franchising: is it all said?", *The Service Industries Journal*, 32(6), 861-882.
- Ruiz, D. M., Castro, C. B. e Armario, E. M. (2007): "Explaining market heterogeneity in terms of value perceptions." *The Service Industries Journal*, 27 (8), 1087-1110.
- Ruiz, D., Barroso, C. e Armario, E. (2004): "El valor percibido de un servicio", *Revista Espanola de Investigacion de marketing ESIC*, Março 2004, Vol.8, nº1.
- Ruiz, E. (2015): "Análisis de la calidad del servicio de agencias de viajes y su relación con la satisfacción y la lealtad: canal tradicional vs. canal digital." Universidade da Coruña.
- Sá, J. (2012): "Las prácticas de gestión de marketing en las cooperativas portuguesas." CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (76), 198-227.
- Sánchez, N., Tomaseti, E. e Cegarra, J. (2013): "Participación de la empresa en las redes sociales: principales efectos." Universidad Politécnica de Cartagena.
- Schmidt, W., Pizzinatto, N., Belli, H., de Carvalho, A. e dos Santos, R. (2014): "Estrategias de marketing en servicios educativos: estudio de casos en la enseñanza de idiomas." *Invenio: Revista de investigación académica*, (33), 37-54.
- Shane, S., Shankar, V. e Aravindakshan, A. (2006): "The Effects of New Franchisor Partnering, Strategies on Franchise System Size", *Management Science*, Vol. 52, Nº5, pp. 773-787
- Silva, G., Neto, A., Mattozo, T. e Costa, J. (2013): "Avaliação da satisfação do cliente em comunicações móveis: uma aplicação de modelagem de equações estruturais na comparação de grupos com variáveis latentes", *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão* Volume 8, Número 4, 2013, pp. 370-389.
- Silva, S. (2002): "Roteiro para um Candidato a Franchisado", Porto, Editor: Vida Económica.
- Simões, A. (2014): "Avaliação da satisfação e fidelização de clientes: o caso de um hospital privado." Tese de Mestrado. ISCTE-IUL.
- Tracey P. e Jarvis O. (2007): "Toward a Theory of Social Venture Franchising", 1042-2587, Baylor University.
- Villacís, P. (2015): "Propuesta de plan estratégico de mercadeo para la empresa Tecnidigital Service de productos de iluminación led en la ciudad de Quito, financiamiento y análisis de los efectos a futuro" (Doctoral dissertation, Quito/PUCE/2015).

Weaven, S., Grace, D., Dant, R. e Brown, J. (2014): “Value creation through knowledge management in franchising: a multi-level conceptual framework.” *Journal of Services Marketing*, 28 (2), 97-104.

Yieh, K., Chiau, Y., e Chiu, Y. (2007): “Understanding the antecedents to customer loyalty by applying structural equation modelling”, *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(3), 267–284.

Yu, C., Wu, L., Chiao, Y., e Tai, H. (2005): “Perceived quality, customer satisfaction, and customer loyalty: The case of Lexus in Taiwan”, *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(6), 707–719.

Zeithaml, V. e Snehota, M. (2003): “Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm”, 3ª Edição, New York, McGraw-Hill.

Zimmer, M. e Golden, L. (1988): “Impression of retailing store: a content analysis of consumer image”, *J Retail*, Vol. 64 N° 3, pp. 265–93.