

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL EM CONTEXTO DE FRANCHISING:
PERCEÇÕES INTERNAS DE FRANQUIADOS, E EXTERNAS DE
CLIENTES, SOBRE UMA EMPRESA DE RESTAURAÇÃO DE SERVIÇO
RÁPIDO, E A SUA RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO, LEALDADE,
CONFIANÇA E COMPROMISSO COM A ORGANIZAÇÃO

JOANA URPINA PORTUGAL CABRITA MATIAS

OUTUBRO - 2019

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL EM CONTEXTO DE FRANCHISING:
PERCEÇÕES INTERNAS DE FRANQUIADOS, E EXTERNAS DE
CLIENTES, SOBRE UMA EMPRESA DE RESTAURAÇÃO DE SERVIÇO
RÁPIDO, E A SUA RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO, LEALDADE,
CONFIANÇA E COMPROMISSO COM A ORGANIZAÇÃO

JOANA URPINA PORTUGAL CABRITA MATIAS

ORIENTAÇÃO:

PATRÍCIA ISABEL RAMOS PEGO NUNES TAVARES

OUTUBRO - 2019

Agradecimentos

Ao longo deste trabalho, foram várias as pessoas que me apoiaram e que deram um valioso contributo para a sua realização, pelo que quero expressar os meus agradecimentos:

À Professora Patrícia Tavares, orientadora deste trabalho, pelo valioso apoio, total disponibilidade e conhecimentos transmitidos;

Aos docentes da instituição, por todos os conhecimentos transmitidos no decorrer do Mestrado;

Aos franquizados da McDonald's, por toda a colaboração e participação neste projeto;

A todos os que participaram no preenchimento do questionário;

Aos meus amigos, em especial à Maria e à Magda, pela força e amizade que me deram;

Ao Nuno, pelo carinho e companheirismo;

À minha família, em especial aos meus pais, irmãos, tios e avós por toda a compreensão, apoio incondicional e por acreditarem sempre nas minhas capacidades.

Resumo

A reputação organizacional surge como um tema importante a ter em conta nas organizações. Principalmente no âmbito dos serviços onde existe contacto direto entre o cliente e os colaboradores. Torna-se importante compreender quais as perceções associadas às marcas de forma a serem ajustadas estratégias neste sentido. Como tal, esta investigação de natureza explanatória e seguindo uma abordagem mista, pretende estudar as perceções de franquizados e clientes de uma empresa de *franchising* que presta um serviço de restauração rápido, com o objetivo de se analisar a existência de congruência entre essas perceções. Posteriormente serão analisados os impactos das perceções de clientes nas suas atitudes e comportamentos, nomeadamente ao nível da sua satisfação, lealdade, confiança e compromisso. Sendo um estudo misto, quanto à abordagem qualitativa foram realizadas entrevistas semi-estruturadas a quatro franquizados. Quanto à abordagem quantitativa foi realizado um inquérito por questionário online a clientes da empresa, no qual resultaram 353 respostas válidas. As principais conclusões deste estudo sugerem que a reputação organizacional tem impacto nas atitudes e comportamentos de clientes. Também é possível concluir que a reputação explica parcialmente a satisfação, lealdade, confiança e compromisso de clientes de uma empresa de serviço de restauração rápido. Quanto à existência de congruência entre as perceções de clientes e franquizados, verificam-se semelhanças nas perceções dos mesmos.

Palavras-chave: reputação organizacional, *franchising*, satisfação, lealdade, confiança, compromisso.

Abstract

Corporate reputation emerges as an important topic to consider in organizations. Especially in services where there is direct contact between the customer and the employees. In order to adjust organizations strategies, it is important to understand brand perceptions. As such, this explanatory research, following a mixed approach, aims to study the perceptions of franchisees and customers of a franchise company that provides a quick service restaurant, with the goal of analyzing the existence of congruence between these perceptions. Subsequently, the impacts of customer perceptions on their attitudes and behavior will be analyzed, namely in terms of their satisfaction, loyalty, trust, and commitment. As a mixed study, regarding the qualitative approach, semi-structured interviews were conducted with four franchisees. Regarding the quantitative approach, an online questionnaire was conducted to the company's customers, resulting in 353 valid responses. The main findings of this study suggest that corporate reputation impacts customer attitudes and behaviors. It can also be concluded that reputation partially explains the customer satisfaction, loyalty, trust and commitment of a quick service restaurant. As for the existence of congruence between the perceptions of customers and franchisees, there are similarities in their perceptions.

Keywords: corporate reputation, franchising, satisfaction, trust, loyalty, commitment.

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
1. Introdução.....	1
1.1 Contextualização teórica.....	1
1.2 Objetivos de investigação.....	1
1.3 Relevância académica e empresarial.....	1
1.4 Estrutura da dissertação.....	2
2. Revisão de literatura.....	2
2.1 Relevância e definição de reputação organizacional.....	2
2.1.1 Reputação na perspetiva do franquiado.....	3
2.1.1.1 A utilidade do modelo de Fombrun para avaliar a reputação de uma organização na perspetiva do franquiado.....	4
2.1.2 Reputação organizacional na perspetiva do cliente.....	5
2.1.2.1 A utilidade do modelo de Davies para avaliar a reputação da organização na perspetiva do cliente.....	6
2.3 Reputação organizacional e satisfação.....	7
2.3.1 Reputação organizacional e satisfação na perspetiva do cliente.....	7
2.4 Reputação organizacional e lealdade.....	8
2.4.1 Reputação organizacional e lealdade na perspetiva do cliente.....	8
2.5 Reputação organizacional e confiança.....	8
2.5.1 Reputação organizacional e confiança na perspetiva do franquiado.....	9
2.5.2 Reputação organizacional e confiança na perspetiva do cliente.....	10
2.6 Reputação organizacional e compromisso.....	10
2.6.1 Reputação organizacional e compromisso na perspetiva do franquiado.....	11
2.6.2 Reputação organizacional e compromisso na perspetiva do cliente.....	11
3. Modelo Conceptual, proposições e hipóteses de investigação.....	11
3.1 Modelo Conceptual.....	11
3.2 Proposições e Hipóteses de investigação.....	12
4. Contexto empírico.....	12
5. Metodologia.....	13

5.1	Tipo de estudo	13
5.2	População e amostra.....	13
5.3	Procedimentos e instrumentos de recolha de dados	14
5.4	Guião de entrevista.....	14
5.5	Questionário	14
5.6	Estrutura do questionário	15
5.7	Escalas de medida	15
5.8	Tratamento dos dados.....	16
6.	Apresentação e análise de resultados.....	16
6.1	Caraterização da amostra do estudo qualitativo – franquizados	16
6.2	Codificação.....	16
6.3	Análise temática	17
6.3.1	Reputação organizacional: perceções de franquizados.....	17
6.3.1.1	Produtos e serviços.....	17
6.3.1.2	Inovação	19
6.3.1.3	Ambiente de trabalho	21
6.3.1.4	Administração	22
6.3.1.5	Cidadania.....	23
6.3.1.6	Liderança	24
6.3.1.7	Desempenho/Performance	26
6.3.2	Relacionamento de confiança: perceções de franquizados	26
6.3.3	Relacionamento de compromisso: perceções de franquizados	28
6.4	Caracterização da amostra do estudo quantitativo - Clientes.....	30
6.5	Análise fatorial	31
6.6	Índices sintéticos	31
6.7	Análise de fiabilidade e consistência interna	31
6.8	A reputação da McDonald’s percebida pelos clientes.....	32
6.9	A relação entre a reputação da Mcdonald’s e a lealdade, satisfação e sentimento de compromisso e confiança.....	33
6.10	Validação das hipóteses	34
6.10.1	Pressupostos à realização das regressões lineares.....	35
6.10.2	Relação entre as dimensões da reputação e as variáveis de satisfação, lealdade, confiança e compromisso	35
6.11	Discussão dos resultados	37
7.	Conclusões, contributos, limitações e sugestões de investigação	38

7.1	Conclusões	38
7.2	Contributos académicos	39
7.3	Contributos empresariais.....	40
7.4	Limitações do estudo.....	40
7.5	Sugestões de investigação futura.....	40

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo Conceptual.....	12
----------------------------------	----

Índice de Tabelas

Tabela 1. Proposições e Hipóteses de Investigação	12
Tabela II. Escalas de Medida	15
Tabela III. Caracterização de Entrevistados.....	16
Tabela IV. Árvore de Codificação	16
Tabela V. Síntese da Análise de Fiabilidade e Consistência Interna	31
Tabela VI. Análise de médias: 10 Indicadores da reputação organizacional com base na escala de Davies et al. (2004) com maior média registada	32
Tabela VII. Análise de médias: Dimensões da reputação organizacional com base na escala de Davies et al. (2004)	32
Tabela VIII. Análise de médias: Facetas da reputação organizacional com base na escala de Davies et al. (2004)	33
Tabela IX. Análise de correlação entre as dimensões de reputação e a satisfação, lealdade, confiança e compromisso	34
Tabela X. Análise de correlação entre as facetas de reputação e a satisfação, lealdade, confiança e compromisso.....	34
Tabela XI. Efeito dos preditores nas variáveis dependentes (respetivamente): (1) satisfação, (2) lealdade, (3) confiança, (4) compromisso	36
Tabela XII. Síntese da Validação das Hipóteses de Investigação.....	38

Índice de Anexos

Anexo 1. Reputação enquanto constructo multidisciplinar.....	44
Anexo 2. Dimensões e atributos do Sistema RepTrak (Fombrun et al.,2015).....	44
Anexo 3. Escala de Caráter Corporativo (Davies et al., 2004)	44
Anexo 4. Perfil sociodemográfico de clientes McDonald's.....	45
Anexo 5. Questionário.....	46
Anexo 6. Tabela Resumo de Constructos	50
Anexo 7. Guião de entrevistas semiestruturadas.....	51

Anexo 8. Livro de codificação de entrevistas	53
Anexo 9. Pressuposto da Primeira Regressão Linear.....	54
Anexo 10. Pressuposto de Homocedasticidade da Primeira Regressão Linear	54
Anexo 11. Pressuposto da Distribuição dos Resíduos/Erros da Primeira Regressão Linear	54
Anexo 12. Síntese dos Resultados da Primeira Regressão Linear	54
Anexo 13. Pressuposto da Segunda Regressão Linear.....	55
Anexo 14. Pressuposto da Distribuição dos Resíduos/Erros da Segunda Regressão Linear	55
Anexo 15. Pressuposto de Homocedasticidade da Segunda Regressão Linear	55
Anexo 16. Síntese dos Resultados da Segunda Regressão Linear	55
Anexo 17. Pressuposto da Terceira Regressão Linear	56
Anexo 18. Pressuposto de Homocedasticidade da Terceira Regressão Linear.....	56
Anexo 19. Pressuposto da Distribuição dos Resíduos/Erros da Terceira Regressão Linear.....	56
Anexo 20. Síntese dos Resultados da Terceira Regressão Linear.....	56
Anexo 21. Pressuposto da Quarta Regressão Linear.....	57
Anexo 22. Pressuposto de Homocedasticidade da Quarta Regressão Linear	57
Anexo 23. Pressuposto da Distribuição dos Resíduos/Erros da Quarta Regressão Linear	57
Anexo 24. Síntese dos Resultados da Quarta Regressão Linear	57

1. Introdução

1.1 Contextualização teórica

A reputação organizacional surge como um tema crucial a ter em conta para as organizações, principalmente no contexto dos serviços, no qual é essencial cada contacto dos públicos relevantes com a organização (Chun, 2005). Compreender qual o impacto das perceções de clientes face à organização é essencial para prever atitudes e comportamentos dos mesmos. Especificamente em contexto de *franchising*, surge a necessidade de estudar a reputação organizacional, devido ao grande envolvimento dos franquizados no negócio, à necessidade de congruência na prestação do serviço, nas várias unidades de negócio.

1.2 Objetivos de investigação

O objetivo desta dissertação é compreender quais são as perceções internas e externas, sobre uma organização de serviço de restauração rápido, no que diz respeito à sua reputação e se existe ou não congruência entre aquilo que é percecionado internamente e externamente. Pretende-se também compreender se essas perceções externas de clientes têm influência nas suas atitudes e comportamentos.

Considerando o objetivo de investigação proposto no parágrafo anterior pretende-se que a investigação conduza a conclusões que deem resposta às seguintes questões de pesquisa:

1. Quais são as perceções internas dos franquizados sobre a reputação organizacional de uma empresa de serviço de restauração rápido?
2. Quais as perceções externas de clientes sobre a reputação organizacional de uma empresa de serviço de restauração rápido?
3. Existe congruência entre as perceções internas de franquizados e externas de clientes sobre a reputação de uma empresa de serviço de restauração rápido?
4. Existe relação entre as perceções sobre a reputação organizacional desta empresa e as atitudes e comportamentos de clientes?

1.3 Relevância académica e empresarial

A relevância desta investigação em termos académicos diz respeito à necessidade de aprofundar o conhecimento sobre as diferentes perceções dos vários *stakeholders* das organizações, no que diz respeito à reputação da organização, e aos efeitos da reputação percecionada sobre a organização, nas atitudes e comportamentos desses *stakeholders*, uma vez

que existe ainda incerteza sobre esses efeitos. Especificamente, este estudo quis perceber se existe congruência entre as percepções de reputação organizacional dos franquiados de uma marca de restauração, e as percepções externas de clientes, sobre a reputação da mesma organização. No contexto de *franchising* é importante, uma vez que a coerência entre as percepções de franquiados que detêm e gerem localmente as unidades de negócio, e os clientes dessas unidades de negócio são desejáveis, para a organização como um todo. Outro aspecto importante tem a ver com os efeitos das percepções sobre a reputação da organização nas atitudes e comportamentos em relação à organização. Desta forma, este estudo quis compreender qual a congruência entre a reputação percebida pelos franquiados e clientes. Finalmente, este estudo quis abordar os efeitos da reputação organizacional, quando percebida pelos seus clientes, na satisfação, confiança, lealdade e compromisso com a organização. É ainda importante compreender quais as consequências de incluir a reputação organizacional como variável a considerar nas estratégias de comunicação, e, no caso de existir um desalinhamento entre percepções internas e externas, se é do interesse das organizações minimizar ou não esse desalinhamento, através de adaptações nas suas estratégias de comunicação.

1.4 Estrutura da dissertação

O presente documento está dividido em sete capítulos, sendo esses: introdução; revisão de literatura; modelo conceptual e hipóteses de investigação; contexto empírico; metodologia; análise e discussão de resultados; conclusões, contributos, limitações e sugestões de investigação.

Inicialmente, no capítulo introdutório, encontra-se exposta uma breve contextualização teórica do tema. Seguidamente, o modelo conceptual adotado explica as relações causais que se pretendem estabelecer. Posteriormente é feita uma breve apresentação da McDonald's, ou seja, do contexto empírico de desenvolvimento deste trabalho. O terceiro capítulo diz respeito à metodologia adotada, bem como aos instrumentos de recolha de dados utilizados. Seguem-se as análises que irão responder às perguntas de investigação. Por fim serão apresentadas as respetivas conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras

2. Revisão de literatura

2.1 Relevância e definição de reputação organizacional

A área de reputação organizacional tem um problema de definição (Fombrun & Van Riel, 1997). Uma vez que não existe uma visão única de reputação, cada autor define reputação consoante a sua área de investigação (Chun, 2005; Fombrun & Van Riel, 1997; Gotsi & Wilson,

2001) (Anexo 1). Chun (2005) defende que a reputação pode ser definida com base nas percepções que todos os *stakeholders* relevantes adquirem através de um acumular de experiências diretas com a organização, tornando-o um constructo “*umbrella*”. Essas percepções acabam por se relacionar com o desempenho da organização (Fombrun, Gardberg & Sever, 2000). Uma vez que o desempenho de uma organização diz respeito a um constructo multidimensional, espera-se que a reputação também o seja, refletindo-se através da avaliação dos stakeholders às organizações (Fombrun et al., 2000). Esta avaliação às organizações surge de informações transmitidas pelas mesmas e/ou de comparações feitas em relação a empresas concorrentes (Gotsi & Wilson, 2001). Segundo a perspectiva de Fombrun e Van Riel (1997), a reputação diz respeito à representação coletiva das ações passadas e resultados da empresa que descrevem a sua capacidade em entregar resultados valiosos a todos os públicos relevantes.

De um modo geral, este constructo influencia a maneira como os vários públicos se comportam perante a organização, influenciando a retenção de colaboradores, a satisfação e lealdade dos clientes (Chun, 2005), a confiança dos investidores, o recrutamento dos colaboradores e as atitudes dos fornecedores (Adeosun & Ganiyu, 2013).

Especificamente no contexto de serviços, Davies e Miles (1998) afirmam que uma boa reputação surge como consequência das atitudes dos clientes e colaboradores a partir do momento em que estes interagem com o serviço. Os autores defendem que a gestão estratégica da reputação tem a ver com a maneira como a organização posiciona o seu negócio simultaneamente para colaboradores e clientes. (Davies & Miles, 1998). Desta forma, deve ser preocupação das organizações alinhar ou tentar diminuir as diferenças de percepções entre clientes e colaboradores em relação à mesma (Davies & Miles, 1998).

2.1.1 Reputação na perspectiva do franquiado

À medida que alianças e parcerias se tornaram mais comuns no mundo empresarial, foi também aumentando o perigo dessas parcerias prejudicarem a reputação das organizações (Fombrun & Shanley, 1990). Uma vez que a reputação diz respeito à avaliação coletiva em relação à capacidade de uma empresa em fornecer resultados valiosos para um grupo de públicos relevantes (Fombrun et al., 2000), a reputação organizacional é um fator com elevada influência nas decisões de investimento inicial (Helm, 2007). Combs, Michael, e Castrogiovanni (2004) definem 2 tipos de fatores que levam o franquiado a estar disposto a entrar num relacionamento de franquia: (1) fatores financeiros e (2) fatores não financeiros. Enquanto os fatores financeiros e económicos são importantes para a existência de um relacionamento mutuamente benéfico, a componente social continua a ser a que mais influencia

os resultados desse relacionamento (Mignonac, Vandenberghe, Perriot, El Akremi & Herrbach, 2013). Desta forma, fatores como ‘percepções da imagem de marca’ e ‘fatores pessoais’ são necessários para compreender melhor quais as razões que levam à aceitação do negócio de franquia e como estes podem levar à continuação do relacionamento (Leslie & McNeil, 2010).

Na investigação conduzida por Leslie e McNeil (2010), os autores afirmam que o reconhecimento público de uma marca de franquia é considerado como o aspeto mais importante na tomada de decisão de entrar num negócio de franquia, que se traduz numa segurança relativa ao negócio. Nyadzayo, Matanda e Ewing (2011) afirmam que a maioria dos franquiados reconhece a necessidade de serem embaixadores da marca, de ‘viverem a marca’, através da comunicação de aspetos positivos da marca, com o objetivo de melhorarem a sua reputação e identidade. Ainda assim, uma vez que não sejam cumpridas as normas e responsabilidades contratuais estabelecidas entre ambas as partes, isto pode danificar a marca, acabando por influenciar negativamente a reputação e credibilidade da mesma (Savita & Sharma, 2017). Desta forma, um relacionamento favorável entre o franquiado e a marca de franquia é uma questão fundamental de forma a salvaguardar a identidade da mesma (Nyadzayo et al., 2011), mas também como fonte vantagem de competitiva mútua (Savita & Sharma, 2017).

Savita e Sharma (2017) afirmam ainda que é importante para as organizações transmitir informação que se encontre em conformidade com os padrões de qualidade e identidade da marca, com linhas de comunicação claras, que levem à transparência e equidade do negócio, levando à formação de confiança e compromisso no relacionamento.

2.1.1.1 A utilidade do modelo de Fombrun para avaliar a reputação de uma organização na perspetiva do franquiado

Relativamente aos instrumentos de medida do constructo da reputação, o exemplo mais famoso é o ranking anual da revista *Fortune* “*Most Admired Companies*” onde oito atributos são avaliados, com base na indústria: solidez financeira; valor de investimento a longo prazo; uso dos ativos corporativos; inovação; qualidade da gestão da empresa; qualidade dos produtos e serviços; capacidade de atrair, desenvolver e manter recursos humanos talentosos; reconhecimento da responsabilidade social (Fombrun, 1998; Fombrun et al., 2000). Fombrun et al. (2000) propõem uma alternativa aos índices existentes, com o objetivo de ultrapassar críticas de possível enviesamento dos instrumentos anteriores por resultarem da avaliação de stakeholders financeiramente interessados na organização. Uma das principais vantagens da sua abordagem diz respeito à possibilidade de medir a reputação percebida por diferentes

stakeholders, utilizando as mesmas dimensões, em vários tipos de organizações. O quociente é calculado através de uma lista de 20 atributos representando 6 dimensões: apelo emocional, produtos e serviços, visão e liderança, ambiente de trabalho, desempenho financeiro e responsabilidade social. Os autores afirmam que as dimensões contribuem todas para um apelo emocional que conseqüentemente cria reputação Fombrun et al. (2000). Afirmam ainda que este instrumento pode ser aplicado a colaboradores, clientes e investidores (Fombrun et al., 2000).

O sistema *RepTrak*, desenvolvido no Instituto de Reputação desde 2000, providenciou uma ferramenta sistemática para rastrear e analisar percepções de *stakeholders* que podem ajudar as empresas a melhor gerir a sua reputação, bem como os seus efeitos nos comportamentos dos *stakeholders* (Fombrun, Ponzi & Newburry, 2015). Este sistema não só rastreia e analisa percepções de *stakeholders*, como também permite uma compreensão mais abrangente dos mecanismos de informação subjacentes à reputação que suscitam o vínculo emocional (Fombrun et al., 2015). Foram definidas 7 dimensões e seus respectivos atributos (Anexo 2). Esta escala baseia-se na mensuração da reputação global da organização, através da utilização do *RepTrack Pulse* e na decomposição desse vínculo emocional, num conjunto de dimensões e atributos, podendo ser possível prever os seus efeitos no suporte aos *stakeholders* (Fombrun et al., 2015).

Este sistema é bastante utilizado principalmente para testar ligações entre a reputação organizacional e outras variáveis financeiras ou estratégicas (Davies, Chun, Da Silva, & Roper, 2003).

2.1.2 Reputação organizacional na perspectiva do cliente

Segundo Chun (2005), a definição de reputação depende da maneira como são definidas as suas componentes principais: a imagem e identidade da organização. Nos últimos anos, estes conceitos têm sido objeto de estudo intensivo no âmbito organizacional, uma vez que podem fornecer uma visão de caráter da organização e dos seus respectivos membros (Gioia, Schultz & Corley, 2000).

Davies e Chun (2002) afirmam que diferentes públicos relevantes têm na maioria dos casos percepções diferentes da marca. Desta forma podemos afirmar que não existe uma só reputação associada a cada organização, existem várias (Chun, 2005).

Por um lado, a imagem diz respeito às percepções dos clientes relativamente à organização (Davies & Chun, 2002; Chun, 2005), que derivam das suas experiências e observações (Davies & Chun, 2002; Davies et al., 2003). Por outro lado, a identidade diz

respeito à maneira como as pessoas se compreendem a elas próprias relativamente à cultura e valores da organização (Chun, 2005; Hatch & Schultz, 1997), bem como às experiências de colaboradores no seu local de trabalho (Davies et al., 2003). Ainda assim, Hatch e Schultz (1997) argumentam que a projeção da identidade é igualmente importante para públicos internos e externos. Uma vez que a identidade se refere à maneira ‘como nos vemos a nós próprios’ e a cultura diz respeito a ‘como fazemos as coisas por aqui’, estes dois conceitos relacionam-se entre si (Chun, 2005; Hatch & Schultz, 1997). A identidade e imagem de uma organização podem-se influenciar mutuamente (Davies & Chun, 2002), isto é, os autores acreditam que a maneira como os colaboradores se sentem relativamente à organização irá afetar a maneira como lidam com os clientes e consequentemente a maneira como esses clientes se sentem relativamente à organização (Davies et al., 2003), principalmente no âmbito dos serviços.

2.1.2.1 A utilidade do modelo de Davies para avaliar a reputação da organização na perspetiva do cliente

Os autores afirmam que as marcas dizem respeito a entidades complexas que são mais facilmente compreendidas através de diferentes perspetivas (Davies et al., 2003).

Baseando-se na estrutura de uma das mais consensuais teorias da personalidade humana, a teoria dos “Big Five”, ou seja, dos cinco fatores de personalidade, Aaker (1997) desenvolveu uma escala, para medir a personalidade da marca. Esta escala consiste em 42 itens, organizados nas seguintes dimensões: Sinceridade, Excitação, Competência, Sofisticação e Rudeza. Anos mais tarde, Davies et al. (2003) afirmam que a palavra ‘marca’ é ela própria uma metáfora (Davies et al., 2003). Desta forma uma das vantagens da metáfora da ‘marca como pessoa’ é que nos permite aferir a personalidade de uma marca como se fosse a personalidade de um ser humano (Davies & Chun, 2002; Davies et al., 2003). Com base na escala desenvolvida por Aaker, os autores desenvolveram a Escala de Caráter Corporativo, com o objetivo de medir a reputação organizacional através de uma técnica projetiva (Davies et al., 2003; Davies, Chun, Da Silva & Roper, 2004). Uma vez que se pretendeu criar uma escala que abordasse tanto a perspetiva interna, como a externa, os autores perguntaram a ambos colaboradores e clientes como avaliavam a organização, em termos de personalidade. A decisão de adotar uma abordagem ligada à personificação foi guiada pelo objetivo de criar um instrumento de medida genérico, de diagnóstico e aplicável igualmente a clientes e colaboradores, sendo possível fazer comparações entre ambos (Davies et al., 2003). No questionário, é pedido aos inquiridos que imaginem que a organização ganhou vida como se de uma pessoa se tratasse. Depois pede-se que avaliem o caráter da organização com base nos itens que compõem a escala, numa escala

de *Likert* de 5 pontos (que varia entre 1 - discordo totalmente e 5 - concordo totalmente). Os autores chegaram então a 49 itens categorizados em 7 dimensões (Anexo 3).

2.3 Reputação organizacional e satisfação

Durante décadas, a satisfação global do cliente tem sido considerada como um dos constructos globais chave que melhor preveem o comportamento do consumidor (Garbarino & Johnson, 1999). No que diz respeito à literatura de marketing de serviços, a reputação tem sido tipicamente incluída como uma variável endógena, para examinar satisfação, percepção de qualidade, e por isso é medida simplesmente numa escala unidimensional (favorável/desfavorável) (Chun, 2005). Mais especificamente, Davies e Chun (2002) afirmam que a teoria pressupõe que, para avaliar a relevância do desalinhamento entre imagem e identidade foram incluídas questões de satisfação e lealdade de clientes e colaboradores.

A satisfação é definida na literatura de diversas maneiras (Davies et al., 2003) e esta falta de consenso cria problemas no contexto da investigação (Giese & Cote, 2000). Oliver (1997) define satisfação com base na definição de qualidade de serviço, e afirma que diz respeito à diferença entre aquilo que se é esperado receber e o que se recebe de facto. Se existe a expectativa de receber um elevado nível de qualidade de serviço e não o recebemos, ficamos insatisfeitos (Davies et al., 2003). Por outro lado, Giese e Cote (2000) definem satisfação como o conjunto de respostas afetivas, de diferentes intensidades, com momento de tempo específicos e de duração limitada, orientados para a aquisição e/ou consumo de produtos.

Anderson, Fornell e Lehmann (1994) definem satisfação como a avaliação acumulada daquilo que a organização vai oferecendo ao longo do tempo. Desta forma, uma má experiência pode vir a ser ignorada quando todas as anteriores experiências em conjunto forem positivas (Anderson et al., 1994).

2.3.1 Reputação organizacional e satisfação na perspetiva do cliente

Segundo a literatura, uma boa reputação origina mais clientes satisfeitos e, consequentemente, um aumento da rentabilidade desses clientes (Chun, 2005). Segundo Davies e Chun (2006), a satisfação é definida como a satisfação total dos públicos relevantes da organização. Oliver (1993) afirma que o processo da satisfação começa com os consumidores a formarem expectativas antes do consumo, a observarem o desempenho (atributos) do produto, a compararem esse desempenho com as expectativas formadas anteriormente; formam percepções não confirmadas, combinam essas percepções com níveis de expectativas e, de

seguida, formam julgamentos relativos à satisfação. De acordo com esta visão, a não confirmação é o fator de influência mais imediato da satisfação.

De acordo com Chun (2005), no contexto de serviços, os clientes que repetem a compra tendem a estar satisfeitos com o valor que receberam. Num outro momento, essa satisfação é fonte de motivação para colaboradores. Anderson e Sullivan (1993) afirmam que uma elevada satisfação leva a uma reputação positiva, relativamente à organização. Giese e Cote (2000) argumentam ainda que a maioria dos consumidores considera que as questões emocionais são as que mais afetam a satisfação. Segundo Davies *et al.* (2003), cada uma das 7 dimensões da personalidade corporativa correlaciona-se significativamente com a satisfação de clientes.

2.4 Reputação organizacional e lealdade

A lealdade é composta por duas dimensões: (a) comportamental e (b) atitudinal (Morgan & Hunt, 1994). De Wulf, Odekerken-Schröder, e Iacobucci (2001) definem lealdade comportamental como uma medida composta com base na frequência de compra de um consumidor, e no valor gasto numa empresa em comparação com o valor gasto noutras empresas nas quais o mesmo também compra. De outro ponto de vista, Keller (2013) define lealdade comportamental como a intenção de continuar a realizar transações com uma marca. Uma vez que a lealdade no contexto de serviços indica intenções de recompra ou compras repetidas (Cronin & Taylor, 1992), apenas se irá medir lealdade no âmbito comportamental.

2.4.1 Reputação organizacional e lealdade na perspetiva do cliente

Segundo Oliver (1997, p.32), a lealdade de clientes diz respeito a “um compromisso de recompra de um produto/serviço preferido”. Anderson e Fornell (1994) afirmam que a lealdade de clientes é determinada em grande medida pela sua satisfação. Os autores Sivadas e Baker-Prewitt (2000) afirmam que a satisfação leva ao aumento da probabilidade de recomendar, recomprar e de gerar lealdade. Desta forma, a satisfação de clientes é considerada um antecedente importante da lealdade (Loureiro & Kastenholz, 2011). A lealdade não só advém da satisfação, como também é um constructo que está associado ao compromisso e confiança (Sivadas & Baker-Prewitt, 2000; Delgado-Ballester & Munuera-Alemán, 2001).

2.5 Reputação organizacional e confiança

A confiança é considerada como um elemento essencial para o sucesso de um relacionamento (Morgan & Hunt, 1994). Qualquer incidente que reduza a confiança tem a possibilidade de criar danos na reputação, nomeadamente quando a organização falha no que

toça a atender às expectativas dos seus stakeholders (Adeosun & Ganiyu, 2013). Morgan e Hunt (1994) defendem que a confiança se relaciona com a percepção de integridade e fiabilidade do respetivo parceiro comercial. No que diz respeito a relacionamentos sociais, a confiança deve ser mútua, tanto entre pessoas como entre organizações, promovendo assim o seu sucesso (Keh & Xie, 2008). Desta forma, as empresas devem considerar a construção de uma identidade de confiança entre as partes interessadas como uma tarefa crucial (Keh & Xie, 2008).

Existem diversas definições de confiança, mas, de uma maneira geral, partilham a ideia de que a confiança numa pessoa é um sentimento de segurança, baseado na crença de que o próprio comportamento é guiado e motivado por intenções favoráveis e positivas em prol do bem-estar e dos interesses dos parceiros (Delgado-Ballester & Munuera-Alemán, 2001). Desta forma, é expectável que não existam intenções de enganar, quebrar promessas ou tirar proveito das vulnerabilidades de outros (por exemplo comportamentos oportunistas) (Delgado-Ballester & Munuera-Alemán, 2001). A percepção de uma das partes de que comunicações do passado foram frequentes e de elevada qualidade – relevantes, convenientes e fiáveis – irão resultar numa maior confiança (Morgan & Hunt, 1994). Assim sendo, uma comunicação ativa e bidirecional entre as partes promove essa confiança ao auxiliar na resolução de conflitos e em alinhar percepções e expectativas (Morgan & Hunt, 1994).

2.5.1 Reputação organizacional e confiança na perspetiva do franquiado

A confiança é fundamental no contexto de *business-to-business*, neste caso na perspetiva dos franquiados. Neste contexto, a confiança está bastante relacionada com a capacidade e o desempenho das atividades, bem como com o cumprimento de obrigações, promessas e questões contratuais (Delgado-Ballester & Munuera-Alemán, 2001).

No estudo conduzido por Ishak, Wei e Romle (2016), os resultados evidenciam que a relação positiva entre o valor do relacionamento e a confiança indicam que o franquiado reconhece que todos os benefícios recebidos pelo seu parceiro, são fundamentais em função do investimento que realizaram. Isto sugere que, quando as organizações investem tempo e esforços de forma a garantir que estão a trabalhar em conjunto com os seus franquiados, os mesmos irão demonstrar uma maior confiança, o que contribuirá para um relacionamento de maior sucesso (Ishak et al., 2016). A confiança é construída num relacionamento de *franchising* através da interação e comunicação entre franquiador e franquiado (Ishak et al., 2016).

Dant, Weaven e Baker (2013) afirmam que o relacionamento de *franchising* não deve ser visto apenas como uma troca interorganizacional, mas deve principalmente ter em conta o contexto de interações interpessoais. Envolve assim cooperação entre as partes, de forma a

atingirem objetivos mútuos (Morgan & Hunt, 1994). Os autores definem o constructo de confiança como o ato de “confiar na fiabilidade e integridade do parceiro da troca” (Morgan & Hunt, 1994, p.23). A confiança permite às partes procurarem soluções produtivas, quando ambas se encontram em desacordo, o que acaba por produzir uma partilha de ideias (Moorman, Zaltman & Deshpandé, 1992). De acordo com Morgan e Hunt (1994), uma maior partilha de informação relevante também sugere uma maior confiança entre as partes. Os autores Morgan e Hunt (1994) afirmam que a cooperação é um elemento fundamental do relacionamento, que advém do compromisso e confiança no relacionamento.

2.5.2 Reputação organizacional e confiança na perspetiva do cliente

Segundo Chang (2013), os clientes têm mais confiança na oferta de produtos/serviços de uma empresa se esta tiver uma reputação positiva, como resultado do seu desempenho favorável relativo à sua qualidade. Assim sendo, Garbarino e Johnson (1999, p.73) afirmam que a confiança diz respeito “à confiabilidade dos clientes na qualidade e fiabilidade dos serviços fornecidos pela organização”. O processo através do qual os indivíduos atribuem uma imagem de confiança a uma marca é baseada nas suas experiências com a mesma, principalmente a experiência de consumo (Delgado-Ballester & Munuera-Alemán, 2001).

2.6 Reputação organizacional e compromisso

Allen e Meyer (1990) afirmam que o compromisso pode ser definido com base em 3 componentes distintas: (1) compromisso afetivo, (2) compromisso continuado e (3) compromisso normativo. Compromisso afetivo ou emocional, é um estado no qual o indivíduo tem um desejo de manter um relacionamento que vai para além de comprar da mesma marca, acabando por se refletir num sentimento de vínculo à marca (De Wulf et al., 2001), ou seja, diz respeito a um sentimento de ligação afetiva/emocional com a organização (Allen & Meyer, 1990). O compromisso continuado, por outro lado, diz respeito a uma perceção de custos, calculados pelo indivíduo, através dos quais é realizada uma avaliação de forma a compreender se pelo investimento realizado (ex. tempo, energia e dinheiro) vale a pena optar por outras alternativas existentes e equivalentes (Allen & Meyer, 1990). No que toca à última componente, o compromisso normativo, esta refere-se a um sentimento de obrigação por parte do indivíduo em continuar o relacionamento com a organização (Allen & Meyer, 1990). Autores definem o compromisso como o desejo de uma das partes em manter um relacionamento valioso e de longo-prazo com o seu parceiro (Morgan & Hunt, 1994; Moorman et al., 1992). A criação de uma ligação entre a organização e os stakeholders, na fase de construção do relacionamento,

acaba por influenciar o aumento do compromisso (Morgan & Hunt, 1994). O compromisso enaltece a imagem da marca uma vez que indivíduos comprometidos são motivados a suportar a marca, acabando por criar associações positivas à marca (Kimpakorn & Tocquer, 2008).

2.6.1 Reputação organizacional e compromisso na perspectiva do franquiado

O estudo de Nyadzayo, Matanda e Ewing (2016) conclui que o suporte dado pelas organizações aos seus franquiados tem um papel crucial em gerar elevados níveis de compromisso que podem promover imagens positivas da marca. O compromisso afetivo, no contexto de *franchising*, que advém de transações sociais continuadas, diz respeito a um fator importante para a predisposição do franquiado em agir de acordo com os interesses do seu parceiro e de investir um esforço adicional de forma a tornar o relacionamento eficiente e de longo-prazo (Mignonac et al., 2013). Quando os franquiados utilizam os seus recursos (ex. tempo e dinheiro) e esforços para partilhar informação, bem com em solicitar e dar *feedbacks* importantes, a eficácia e eficiência do sistema de *franchising* irá melhorar drasticamente (Chiou, Hsieb & Yang, 2004). Parceiros comprometidos num relacionamento de negócio promovem comportamentos cooperativos uma vez que surge o desejo de manter esse relacionamento de forma a atingirem objetivos mútuos (Bartikowski & Walsh, 2011).

2.6.2 Reputação organizacional e compromisso na perspectiva do cliente

Segundo Fullerton (2003) quando o compromisso dos clientes se baseia numa partilha de valores e identificação com a organização, este tem um impacto positivo na lealdade dos clientes. Contrariamente, quando o compromisso se baseia numa avaliação de custos (i.e., *switching costs*) e dependência, uma vez que não existem outras alternativas, acaba por apresentar mais do que uma consequência na lealdade do mesmo (Fullerton, 2003). O compromisso de clientes é definido como uma força psicológica ou emocional que liga o cliente à organização (Fullerton, 2005). Uma boa reputação diminui a perceção de risco dos clientes, com influência na confiança dos mesmos, motivando-os a realizar negócios com a mesma (Fombrun & Shanley, 1990).

3 Modelo Conceptual, proposições e hipóteses de investigação

3.1 Modelo Conceptual

Em concordância com os objetivos do estudo e por forma a responder às questões de pesquisa, o modelo conceptual proposto apresenta-se na figura 1.

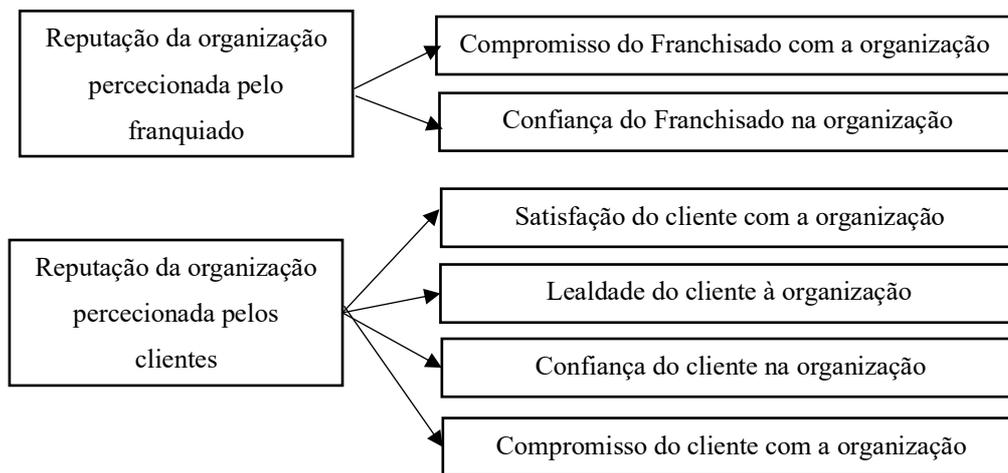


Figura 1. Modelo Conceptual

3.2 Proposições e Hipóteses de investigação

Considerando a revisão de literatura anterior e tendo em conta o modelo conceptual acima apresentado colocam-se as seguintes proposições e hipóteses de investigação (ver tabela I):

Tabela 1. Proposições e Hipóteses de Investigação

Proposições relativas à relação entre a reputação organizacional e o sentimento de confiança e compromisso dos franquiado
P1a O sentimento de compromisso dos franquiados está relacionado com as suas perceções sobre a reputação da organização
P2a O sentimento de confiança dos franquiados está relacionado com as suas perceções sobre a reputação da organização
Hipóteses relativas à relação entre a reputação organizacional e as atitudes e comportamentos de clientes
H1a A reputação organizacional tem um efeito positivo na satisfação de clientes de uma empresa de serviço de restauração rápido
H2a A reputação organizacional tem um efeito positivo no sentimento de confiança de clientes de uma empresa de serviço de restauração rápido
H3a A reputação organizacional tem um efeito positivo no sentimento de compromisso de clientes no contexto de uma empresa de serviço de restauração rápido
H4a A reputação organizacional tem um efeito positivo na lealdade de clientes no contexto de uma empresa de serviço de restauração rápido

4. Contexto empírico

A McDonald's iniciou o seu percurso em Portugal no ano de 1991. Nos dias de hoje apresenta uma enorme variedade de oferta, adaptável a todos. Toda a evolução da McDonald's é acompanhada pelo objetivo de manter uma imagem desejada na mente dos seus consumidores, e por isso, a questão da reputação organizacional a qualquer nível é considerada como algo fundamental e a manter. O modelo de negócios da McDonald's assenta em 3 pilares: Companhia, Franquiados e Fornecedores. A McDonald's é atualmente conhecida pela sua forte aposta na inovação e facilidade de adaptação em cada mercado em que se insere. Esta

organização conta atualmente com 150 restaurantes, em Portugal Continental e Ilhas, sendo 80% dos mesmos geridos pelos franquizados. Conta com 6000 trabalhadores, tendo em média cerca de 50 por restaurante. Relativamente aos fornecedores, 40% das suas compras são feitas a 30 fornecedores nacionais. Os valores da marca englobam 3 vertentes: (1) Qualidade, (2) Serviço e (3) Limpeza. Esta é uma marca que tem evoluído tendo como principal foco as necessidades dos consumidores. Esta marca desenvolveu ao longo dos anos diversos projetos e atividades em defesa da sua reputação, não só ao nível da introdução de opções mais diversificadas de produtos nos seus menus, mas também ao nível do desenvolvimento de projetos e iniciativas em comunidades locais. A sua visão global para 2020 assenta em 5 pilares estratégicos: Fornecedores, Produtos, Planeta, Pessoas e Comunidade. E é neste sentido que a organização se compromete com o tema da sustentabilidade ao gerir o seu negócio.

5. Metodologia

5.1 Tipo de estudo

Considerando o objetivo do presente estudo, o paradigma de investigação define-se filosoficamente como pragmático, com uma abordagem dedutiva. Tendo a pesquisa o propósito de explicar a relação existente entre as variáveis em estudo, a sua natureza define-se como explanatória (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Assim, procurou-se apurar semelhanças entre as perceções de reputação organizacional de clientes e franquizados, mas também compreender qual o impacto dessas perceções nas atitudes e comportamentos de clientes e no relacionamento que os franquizados mantêm com a organização. A estratégia adotada é caracterizada como mista. Numa primeira fase, será seguida uma abordagem de natureza qualitativa, através de entrevistas semi-estruturadas a franquizados. Numa segunda abordagem, foi seguido o inquérito por questionário, de natureza quantitativa, devido ao facto de se pretender examinar relações entre as variáveis: reputação organizacional e satisfação, lealdade, confiança, compromisso. Tendo em conta a restrição do estudo a um período de tempo pré-estabelecido, o seu horizonte temporal define-se como *cross-sectional* (Saunders et al., 2012).

5.2 População e amostra

Malhotra, Birks, e Wills (2007) definem população como o conjunto de elementos que partilham entre si determinada característica, sobre a qual se pretende adquirir informação. Desta forma, são considerados como população do presente estudo todos os franquizados e clientes McDonald's. A técnica de amostragem utilizada neste estudo foi não probabilística por

conveniência, uma vez que se pretendeu obter elementos da amostra acessíveis ao investigador, consequentemente não é possível generalizar os resultados obtidos para a população (Malhotra *et al.*, 2012).

5.3 Procedimentos e instrumentos de recolha de dados

Esta investigação caracteriza-se por seguir uma abordagem mista. Numa primeira fase foram recolhidos dados de natureza qualitativa, e seguidamente, dados de natureza quantitativa (Saunders *et al.*, 2012). A escolha metodológica passa inicialmente por entrevistas semi-estruturadas e, seguidamente, por inquérito por questionário. Assim, os instrumentos utilizados foram o guião de entrevistas semi-estruturadas e o questionário estruturado. As entrevistas foram realizadas a quatro dos franquizados da McDonald's, de tipologias de restaurantes diferentes, em diferentes localizações do distrito de Lisboa, para permitir uma diversidade de perspetivas. A entrevistas decorreram no período de 3 a 16 de julho de 2018. A divulgação do questionário realizou-se *online*, nomeadamente através da rede social Facebook, com recurso à plataforma Qualtrics, entre os dias 21 de julho e 17 de agosto de 2018.

5.4 Guião de entrevista

Foi elaborado um guião de entrevistas semi-estruturadas, com o objetivo de aferir perceções internas de franquizados sobre a reputação da McDonald's, tendo em consideração também a sua relação com a confiança e compromisso dos franquizados perante a organização. Neste guião, as dimensões utilizadas por Fombrun para medir a reputação foram aferidas, transformando as mesmas em questões que permitissem aos franquizados expressar as suas perceções no que à reputação da organização diz respeito. A primeira parte do guião consiste assim em perguntas referentes aos indicadores que compõem as dimensões da escala da reputação de Fombrun *et al.* (2015). Numa abordagem seguinte foram introduzidas questões referentes aos constructos de confiança e compromisso (a versão final do guião está disponível para consulta no Anexo 7).

5.5 Questionário

Para ir ao encontro aos objetivos deste estudo, responder às perguntas de investigação, e testar as hipóteses desenvolvidas foi elaborado um questionário, segundo as indicações sugeridas por Malhotra *et al.* (2012) contando com: identificação do estudo, pedido de cooperação, instruções, informação pretendida (perceções de reputação organizacional, satisfação, lealdade, compromisso, confiança e, por fim, dados de classificação (dados

sociodemográficos do inquirido). De forma a garantir a compreensão, validade e fiabilidade das questões, o questionário foi submetido a cinco pré-testes. Posteriormente procedeu-se às devidas alterações, estando a sua versão final disponível para consulta no Anexo 5.

5.6 Estrutura do questionário

A estrutura deste questionário divide-se em quatro secções. A primeira questão do bloco (A) serve para identificar quem são os clientes McDonald's, sendo que quem responde que não é cliente McDonald's dá o questionário por terminado. Este bloco envolve também questões como: qual o tipo de produtos que consome, quais as principais razões para visitar os restaurantes, quais os restaurantes de Portugal Continental e ilhas que frequenta, e quais os serviços utilizados. O bloco seguinte (B) diz respeito à experiência com a McDonald's e envolve questões relacionadas com a satisfação, lealdade, confiança, compromisso, avaliadas numa escala de *Likert* de 5 pontos (desde 1 -Discordo totalmente a 5 – Concordo totalmente). O terceiro bloco (C) contém a escala utilizada para medir o constructo da reputação (Escala de Carácter Corporativo). É pedido que imaginem a McDonald's como uma pessoa, e que se assim fosse, como avaliavam a sua personalidade numa escala de *Likert* de 5 pontos (desde 1 – Discordo totalmente a 5 – Concordo totalmente). O último bloco (D) diz respeito à caracterização sociodemográfica da amostra.

5.7 Escalas de medida

Os itens apresentados tinham como objetivo mensurar, em escalas de importância/concordância de tipo *Likert*, os constructos em estudo, tendo essas escalas sido previamente desenvolvidas e testadas por autores de referência (ver tabela II). É possível verificar esta informação com maior minúcia no Anexo 6.

Tabela II. Escalas de Medida

Constructo	Autores de Referência	Número de Itens	Escala
Reputação	Davies et al. (2003)	49	<i>Likert</i> de cinco pontos (1 – Discordo totalmente e 5 – Concordo totalmente)
Satisfação	De Wulf et al. (2001)	2	
Lealdade	Badrinarayanan et al. (2016)	3	
Confiança	De Wulf et al. (2001)	3	
Compromisso	Lai (2015)	3	

5.8 Tratamento dos dados

O processo de análise de dados teve lugar após o término da sua recolha. Em relação aos dados qualitativos, uma vez que as entrevistas foram gravadas via áudio, estas foram transcritas de forma a ser possível analisá-las. De seguida, deu-se início ao processo de codificação das mesmas, categorizando-as de acordo com os constructos e relações que se pretendiam aferir. Quanto aos dados quantitativos, devido à sua natureza, a sua análise foi realizada com recurso ao programa *IBM SPSS Statistics 24*. O número total de respostas obtido no questionário foi de 710 inquiridos, 350 encontravam-se fora da amostra uma vez que afirmavam não ser clientes McDonald's, e 52, foram considerados inválidos, dando origem a uma amostra final de 353 questionários válidos.

6. Apresentação e análise de resultados

6.1 Caracterização da amostra do estudo qualitativo – franquizados

A amostra de franquizados do presente estudo é composta por quatro franquizados McDonald's. Segundo a tabela III, é possível analisar o perfil sociodemográfico dos respetivos entrevistados, bem como outras informações complementares.

Tabela III. Caracterização de Entrevistados

Franquiado N°	Sexo	Experiência Profissional	Tempo de relacionamento com a marca	N° de restaurantes	Tipologia de restaurante
1	M	Engenharia Agrária	21 anos	5	Rua
2	F	Marketing e Comunicação	22 anos	3	Rua
3	M	IT	3 anos	1	C.C.
4	M	Hotelaria	25 anos	8	Rua

6.2 Codificação

De forma a ser possível analisar as entrevistas semi-estruturadas, foi necessário proceder à codificação das mesmas. Segundo a Tabela IV é possível verificar de que forma foi realizado esse processo de codificação. Cada entrevista foi codificada tendo em consideração a definição de reputação de cada franquizado, as dimensões da reputação propostas por Fombrun (identificando, para cada uma, nas palavras dos franquizados, a avaliação que faziam da marca), e a avaliação dos constructos de confiança e compromisso (Anexo 8). Realizou-se, assim, uma codificação orientada pela literatura de suporte a este estudo, que serviu de base à análise temática seguinte.

Tabela IV. Árvore de Codificação

REP	REP/PS	REP/PS1 REP/PS2 REP/PS3 REP/PS4
	REP/INOV	REP/INOV1

	REP/INOV2 REP/INOV3
REP/AT	REP/AT1 REP/AT2 REP/AT3
REP/GOVADMN	REP/GOVADMN1 REP/GOVADMN2 REP/GOVADMN3
REP/CID	REP/CID1 REP/CID2 REP/CID3
REP/LID	REP/LID1 REP/LID2 REP/LID3 REP/LID4
REP/DESPERF	REP/DESPERF1 REP/DESPERF2 REP/DESPERF3
CONF	CONF1 CONF2 CONF3 CONF4 CONF5 CONF6
N/A	
COMP	COMP1 COMP2 COMP3 COMP4 COMP5 COMP6 COMP7 COMP8 COMP9 COMP10 COMP11
N/A	

6.3 Análise temática

6.3.1 Reputação organizacional: perceções de franquizados

A reputação organizacional é definida pelos franquizados como a imagem da organização – F2: “*A reputação é a imagem...são os valores que a organização transmite para fora*”; F4: “*A reputação é o know-how que se vai criando ao longo dos anos e que se construiu numa imagem de marca*”, mas também como a identidade – F3: “*Acho que é a forma como a empresa se vê e como os outros a vêem*”. Por outro lado, também é afirmado que a reputação tem uma ligação ao constructo da confiança na sua definição – F1: “*A reputação passa pela confiança... A reputação passa pela confiança que as organizações transmitem no dia-a-dia*”.

6.3.1.1 Produtos e serviços

Ao nível da dimensão de Produtos e Serviços, existe consenso no que diz respeito a uma elevada qualidade dos produtos oferecidos – F3: “*Temos uma qualidade muito forte, que muitas vezes as pessoas não percebem, por exemplo ao nível da carne*”; F2: “*A McDonald's*

revolucionou a qualidade em Portugal”, bem como a existência de um elevado rigor na segurança alimentar – F1: *“O rigor que se põe na segurança alimentar nesta empresa eu diria que é quase paranóico, no bom sentido”*; F2: *“...o rigor das nossas cozinhas, o controlo dos nossos produtos e a higiene e segurança alimentar é extrema”*, tudo isto traduz-se no conceito designado pela organização como QSL (Qualidade, Serviço e Limpeza) – F2: *“...a McDonald’s é conhecida pela Qualidade, Serviço, Limpeza e Valor. Nós chamamos-lhe de QSL. E é esta a base de todo o êxito da McDonald’s”*; F4: *“É essencialmente o QSL...e quando falamos de qualidade isto engloba todo o processo. Desde o processamento, do tipo de produto, a forma como se confeciona, a forma como se produz...”*; F4: *“Limpeza, é algo que faz parte do ADN desta marca, porque só assim se consegue garantir a criação de alguma credibilidade no consumidor, em que o consumidor se sente confortável em vir ao nosso espaço e, quando falamos de limpeza, não é só limpar a parte exterior, é cuidar do interior e cuidar dos produtos”*.

Por outro lado, é referido também que ao nível de alternativas mais saudáveis ainda existe um caminho a percorrer – F4: *“Acho que há mais para melhorar nomeadamente ao nível das alternativas mais saudáveis digamos assim”*.

Em relação à oferta de produtos e serviços, o cliente é o foco principal – F4: *“Todo o processo da McDonald’s está focado no cliente, com um objetivo que é a satisfação total do cliente”*; F2: *“...o consumidor neste momento é mais exigente. Mais ao nível dos produtos, as grandes preocupações atuais dizem respeito à nutrição, obesidade. A McDonald’s nesses aspetos procura não ser o problema, mas fazer parte da solução do problema. Oferecemos refeições mais diversificadas, como as saladas, as sopas. A evolução de que estamos a fazer no HappyMeal com a fruta, com a cenoura como opção às batatas fritas. Também o lançamento do McVeggie”*, associada a uma relação qualidade-preço justa que se traduz na entrega de valor – F2: *“Entregar um valor a um preço justo tendo em conta a qualidade, serviço e limpeza oferecida. Mas quando se fala em valor não é apenas preço, é preço com toda a experiência. Do ambiente, da qualidade e do serviço”*; F4: *“Valor que diz respeito a um preço justo para aquilo que vai comprar”*. Esta oferta de valor passa pela introdução de serviços personalizados – F3: *“...hoje em dia muitos restaurantes já fazem serviço à mesa...temos RP’s que, no fundo, fazem um trabalho que é encaminhar as pessoas na gestão das filas, ajudar as pessoas na relação que têm com a máquina de atendimento automático e quando existem pessoas com crianças pequenas ou com algumas dificuldades normalmente acompanham-nas na entrega do produto”*; F1: *“Temos por exemplo o serviço à mesa. Temos agora, nos nossos restaurantes, hospedeiras permanentemente na sala, para servir os clientes, para estarem atentos aos*

clientes, para estarem atentos às necessidades dos clientes, para conseguir responder rapidamente às necessidades dos clientes”; F2: “Existe um programa de constituirmos equipa de RP, que são equipas que estão na sala, mais atentas aos nossos clientes de forma a perceberem qual é o foco daquele cliente e agir em função disso”, pela formação dada aos colaboradores com o objetivo de se traduzir num serviço padrão – F2: “A marca está neste momento a fazer, que é prestar verdadeiramente um serviço mais genuíno, mais atencioso, mais cuidado. Existem programas de muita formação interna, para desenvolver essas skills junto dos nossos colaboradores”; F4: “O apoio é o princípio do serviço que a marca presta, mas para tal requer aqui um fator importante que é a formação permanente, ou seja, todos os funcionários e gerentes têm de ter um processo de formação contínua e bem padronizada para que o cliente sinta que é bem recebido tanto nesta operação como numa outra há pelo menos uma certa padronização do serviço. A marca com a sua presença mundial tem de ter padrões bem definidos, seja em Lisboa, seja no Porto, seja China ou em Madrid”.

6.3.1.2 Inovação

Ao nível da dimensão de Inovação, os entrevistados afirmam que a introdução de novos serviços e produtos define o constructo da inovação – F1: *“A inovação passa pelos serviços e pelos produtos”*; F2: *“No contexto da organização podemos ter inovação pelos produtos, como podemos ter inovação pelas ofertas de serviços”*. Por outro lado, a inovação também diz respeito aos procedimentos levados a cabo pelo negócio e ao impacto que estes podem ter no ambiente – F1: *“...a inovação passa por áreas mais ligadas hoje em dia ao ambiente, à ecologia”*; F2: *“...inovação nos procedimentos, nas rotinas”*. A aposta por parte da McDonald’s na inovação, é grande – F2: *“A McDonald’s é uma marca muito dinâmica, e como é uma marca muito dinâmica, a inovação faz parte do seu ADN”*. Exemplos dessas inovações dizem respeito à variedade de produtos, à aposta em produtos nacionais, à remodelação do layout dos espaços e à introdução de serviços personalizados – F1: *“Esta marca está sempre atenta a isso e preocupada em avançar e em inovar. Não é por acaso que é uma marca que tem o prestígio que tem com já 50 e tal anos de vida. Isso é resultado de inovação permanente e constante. Grande variedade de produtos, a aposta em produtos nacionais e o serviço à mesa. O caso por exemplo das remodelações que fazemos constantemente, os layouts dos restaurantes de x em x anos são remodelados, são modernizados”*; F4: *“Estamos à frente na inovação ao nível dos produtos porque nós temos tido a capacidade de vir sempre a introduzir novos produtos, a evoluir e a melhorar os produtos existentes, tudo isto é inovação... Como podemos observar na nossa oferta de menu...Desde as saladas, frutas, hambúrgueres mais ricos menos ricos, mais calóricos menos calóricos, há peixe e carne, toda uma variedade”*; F2: *“A inovação é inovação*

nos produtos, é inovação a nível dos serviços, dos SOK e do serviço à mesa”; F3: “Um programa de inovação foi algo que nós fizemos. Basicamente envolvia várias áreas do negócio, desde a própria organização, dos processos, à relação com o cliente, ao produto e ao layout dos restaurantes...Portugal inovou com as sopas, e com outro tipo de produtos que lançou”.

A inovação na McDonald’s também passa pela tecnologia – F4: *“Temos inovação em termos tecnológicos que aí também trabalha a reputação”; F3: “O Wi-fi gratuito, que foi introduzido em 2003 ou 2002, na altura era muito inovador. Também temos os tablets interativos para as crianças”; F2: “Antigamente o nosso gerente tinha uma agulha com um termómetro que tinha de meter dentro do óleo, depois tinha um caderninho onde tomava nota da temperatura. Neste momento, temos uns tablets que fazem todas essas medições e anotações da temperatura. Portanto, a inovação é também tecnológica”.*

Desta forma, torna-se unânime a liderança da McDonald’s quando se referem à inovação – F2: *“Acho que a McDonald’s faz mais coisas, está mais vanguarda. E como líder tem de continuar a ser assim. Os outros estão um bocadinho atrás e têm de ser seguidores. Relativamente à informação nutricional fomos os pioneiros a colocá-la à vista dos nossos consumidores”; F3: “Nós somos líderes, portanto em Portugal a concorrência segue-nos nesse aspeto. No setor, nós lideramos nomeadamente no produto, nos serviços e na decoração que vamos inovando. A maioria dos restaurantes desde há uns anos para cá que se mantêm, nós não”; F4: “Relativamente à concorrência, a McDonald’s está muito à frente em qualquer uma das áreas. Nós antecipamos à concorrência e avançamos porque sabemos que é o nosso consumidor que procura isso. Temos de acompanhar a inovação dos nossos clientes encaminhando-os por vezes por um caminho específico”.*

No entanto, todas estas inovações requerem adaptações – F1: *“Estas inovações são feitas de uma forma progressiva. Digamos que é uma máquina pesada que arranca, mas quando arranca, arranca bem e arranca certo”; F4: “Tudo tem de ser pensado, preparado e analisado antes de se tomar qualquer decisão porque temos que avaliar quais os impactos que se vão dar com qualquer alteração numa estrutura deste tipo onde tudo é padronizado e que está definido com regras...eu considero que a McDonald’s se adapta bem às mudanças”.*

Por um lado, é argumentado a rapidez da McDonald’s nas adaptações à mudança – F2: *“Eu acho que a própria McDonald’s está neste momento numa fase de mudança muito mais acelerada. neste momento, o conceito-chave é “velocity”...Neste momento é velocity, pensamos, já estamos a executar”.* Por outro lado – F3: *“Acho que o mercado e os clientes muitas vezes obrigam-nos a fazer essa curva mais rápido. Nós somos estáveis, mas para curvar não somos tão rápidos”.*

6.3.1.3 Ambiente de trabalho

Relativamente à dimensão de Ambiente de Trabalho, na McDonald's, este tema diz respeito a formações constantes que são dadas aos colaboradores - F4: *“Formação e trabalho que temos com as pessoas. Lógico que a formação está intrínseca na marca”*; F1: *“É uma marca que trabalha muito na formação das pessoas”*, que se traduz numa gestão próxima das pessoas e envolvimento das mesmas - F1: *“Acompanhamento permanente das pessoas. Proximidade grande entre as pessoas. E depois fazemos atividades de outdoor, atividades exteriores etc. e isso depois permite um elo de ligação com as pessoas e há esse cuidado e essa preocupação”*; F2: *“Eu tenho uma gestão muito próxima. Eu estou todos os dias nos meus restaurantes, converso com as pessoas, falo com as pessoas. Tenho a preocupação de as ouvir. Temos algumas ações de criação de espírito de equipa, no Verão fazemos atividades em outdoor. Temos a festa de Natal onde nos juntamos todos”*; F4: *“Isso é fundamental! Seja a que nível for, se nós não comunicamos com os nossos funcionários, isto não funciona. É preciso dar motivação às pessoas para se sentirem bem e sentirem-se desenvolvidas, tendo as pessoas a colaborar connosco”*. Também trabalham os objetivos pessoais dos colaboradores – F4: *“Estamos em pleno emprego, por isso o grande trabalho prioritário nesta fase é a retenção, e para reter há que trabalhar e motivar as pessoas para que se sintam confortáveis para trabalhar connosco...trabalhar permanentemente os seus objetivos pessoais para que as pessoas se possam desenvolver, possam crescer connosco e que possam sentir que existe espaço e caminho a percorrer ao nível da realização pessoal”* e a oferta de possibilidades de crescimento dentro da organização – F3: *“...temos outras pessoas que apostam na McDonald's para crescer e têm essa perspetiva, ou seja, sabem que a McDonald's é uma marca que respeita os seus funcionários, que tem oportunidades de crescimento e que vão vendo os exemplos das equipas de gestão”*.

A McDonald's caracteriza-se por ser uma “escola” no desenvolvimento de variadas *softskills* – F1: *“Preparar essas pessoas para o seu futuro profissional. Não só cá dentro como amanhã, se quiserem mudar de profissão, e ir para outro lado...aprende-se muito em termos de sistematizar ideias, metodologias de trabalho. Portanto, isto é uma escola”*; F2: *“Eu acho que a McDonald's é uma grande escola em termos das softskills que dá às nossas pessoas, pela qualidade, rigor, exigência, pelo trabalho em equipa. A aposta nas pessoas é grande”*.

Em termos de desigualdades no trabalho, existe consenso no que diz respeito a considerar a igualdade como uma preocupação na gestão. Afirmam ainda que a carreira diz respeito às competências dos colaboradores – F1: *“Nós não temos nada disso aqui. Isso nem sequer se põe em questão. Como não se põe a nível racial como é obvio. Portanto a igualdade é uma*

preocupação que temos...essa carreira é feita em função das suas competências e do seu desempenho e mais nada”; F2: “É completamente igualitária. As pessoas progridem e são avaliadas em função do seu desempenho”; F3: “Acho que é total. Desde a sede até aqui aos restaurantes. Acho que é uma boa distribuição. Eu posso dizer que na minha equipa de gestão tenho 6 pessoas, 5 são mulheres, só há 1 homem. Não fazemos diferença”; F4: “Isso faz parte do ADN da Companhia, não há diferenciações nesse aspeto. Ou seja, as oportunidades são idênticas, seja ao nível de sexo, de raças etc. Tentamos que não haja essa distinção. Tentamos trabalhar com os melhores e fazê-los desenvolver”.

6.3.1.4 Administração

Relativamente à dimensão de Administração, os entrevistados por um lado afirmam que a ética empresarial diz respeito ao cumprimento da palavra e ao seguir princípios definidos pelas organizações e/ou sociedade, envolvendo todos os stakeholders da organização – F2: “*Ética empresarial é ter claramente definidos quais são os valores e a missão e não sair desses valores e dessa missão da organização*”; F3: “*A ética é quando nós fazemos aquilo que dizemos*”. Por outro lado, também existe a visão de que a ética empresarial diz respeito ao respeito pelas pessoas – F4: “*A ética empresarial é o respeito pelo próximo*”. No que diz respeito à McDonald’s, tudo isto se aplica. Afirmam que a McDonald’s define os seus valores e segue-os – F2: “*É uma organização que segue os seus valores, envolve os franquizados*”; F4: “*...É preciso absorver a cultura e os princípios de cada país, lá está, da ética empresarial que a Companhia definiu*”. Por outro lado, envolve e respeita todos os stakeholders – F1: “*Nós temos um sistema de franchising, que tal como a marca diz, não é bem um sistema de franchising. Há aqui uma parceria, há uma preocupação em fazer uma parceria. Mas a parceria é uma coisa que requer esses tais princípios éticos. Portanto é uma marca que tem princípio, tem regras, que nós conhecemos quando entramos, tem atitudes gerais e que as aplica*”, F3: “*A forma como falamos com os nossos colaboradores, mesmo a forma como dizemos que pagamos*”. Definem como um dos valores da McDonald’s a retribuição à comunidade – F2: “*Eu acho que as casas Ronald são um exemplo de uma responsabilidade social que também não deixa de ser uma ética. Uma ética que faz parte dos valores da McDonald’s que é retribuir à comunidade aquilo que ela nos dá*”; F3: “*A McDonald’s é um bocadinho o devolver à comunidade aquilo que ela nos dá a nós e acho que nesse aspeto faz... Nós temos as Casas Ronald, temos tantas coisas que fazemos. Acho que nesse aspeto acho que estamos vários passos à frente*”.

É afirmado pelos entrevistados que todos os comportamentos de envolvimento dos stakeholders no negócio, tornam o negócio aberto e transparente – F1: “*A marca faz questão de ter os seus franquizados a 100% no negócio. Nós não somos apenas investidores que passamos*

por aqui. Nós estamos metidos no negócio. Apesar de sermos organizações independentes, estamos permanentemente envolvidos com as pessoas da empresa e as pessoas da empresa conosco, é quase como uma empresa só. Portanto há aqui um relacionamento muito próximo e muito constante”; F2: “Sim, com os franquizados são partilhadas estratégias. Existem reuniões com a Direção de forma a apresentar as estratégias, discutir se é este o caminho, conseguir alinhamentos. São partilhadas informações e são discutidos assuntos. Procura-se uma solução que seja confortável para todos”. No que diz respeito a ser uma empresa que se comporta de forma justa, os franquizados afirmam que a honestidade com os stakeholders é um aspeto importante a ter em conta – F1: “É ser honesto. É ser equilibrado na maneira como nas várias frentes funcionamos. Ter uma atitude correta com os clientes, com os funcionários, com a organização”; F2: “Comportamentos que procuram fornecer ao consumidor um produto e um serviço a um valor equilibrado, procura devolver à comunidade algo, e mais do que isso procura que os seus colaboradores sejam respeitados e remunerados de forma justa”; F3: “Uma das coisas que a McDonald’s tem, e para quem trabalha com a McDonald’s tem muito esta perceção, é tentar pagar a um preço justo. Não esmagar as margens dos fornecedores, fazê-los crescer conosco, isso é uma das coisas que eu sempre ouvi na McDonald’s”.

6.3.1.5 Cidadania

Os franquizados definem a cidadania como atitudes e comportamentos perante a sociedade – F1: “É a atitude das pessoas, o comportamento das pessoas, a maneira de estar na vida e a maneira como nos queremos comportar”; F2: “A cidadania é um bocadinho o respeito com a sociedade onde se está inserido e é ser responsável perante essa sociedade. Responsável é devolver à comunidade algo”; F3: “A boa cidadania é a pessoa sentir que está a dar o seu contributo para o desenvolvimento da sociedade”. Estas atitudes e comportamentos podem traduzir-se numa integração social – F4: “A cidadania em termos organizacionais é em termos de um aspeto mais amplo, relativa à integração social que temos. Mais uma vez faz parte da nossa forma de estar e um dos objetivos fundamentais é nós conseguirmos integrar-nos no espaço onde estamos”.

Na McDonald’s o lema é o de devolver à comunidade uma certa contribuição – F3: “O objetivo é o de devolver à comunidade parte daquilo que ela nos dá... Acho que quem conhece mesmo sabe que nós temos uma participação ativa na comunidade”; F2: “É sempre o lema de devolver à comunidade um pouco daquilo que ela nos dá”; F1: “O nosso objetivo é que nós possamos contribuir e que as pessoas que recebem a contribuição sintam que estão a recebê-la e isso é a parte importante...”; F4: “Isto faz parte da nossa cultura, é algo que desenvolvemos. Não o mostramos simplesmente para mostrar que o fazemos. Fazemos porque faz parte da

nossa cultura, dar à comunidade um pouco daquilo que a comunidade nos dá a nós". Exemplos dessa contribuição passam pela proteção do meio ambiente, nomeadamente ao nível da separação dos lixos – F2: *“As práticas dentro do restaurante é a separação dos lixos com vista à reciclagem, fazemos esse trabalho”*; F3: *“A McDonald’s já tem a separação seletiva de lixo em muitos restaurantes”*, dos óleos – F2: *“Ainda dentro do restaurante temos os óleos, que são recolhidos e depois transformados em biodiesel, que alimenta a nossa frota da AVT”*; F1: *“...dos óleos que é uma coisa muito importante na restauração em geral porque todos os restaurantes consomem muitos óleos”*, dos processos de produção de algumas matérias-primas – F3: *“Por outro lado, obviamente sendo uma marca que vende muito, também tem de ter muita produção. Por exemplo a carne de vaca tem de um impacto ambiental. No entanto nós vamos sempre tentando contribuir para diminuir a nossa pegada de carbono, temos vindo a fazê-lo de forma sustentável”*; F4: *“Começa nas garantias de sustentabilidade relativas aos produtos de origem por exemplo o caso do processo de produção da carne, desde a sua criação até ao matadouro são seguidos todos os processos de sustentabilidade adequados”*, bem como na redução do plástico – F4: *“No entanto, nesta área do ambiente nós temos vindo ao longo dos anos a reduzir o plástico, ainda assim há muito plástico que não é possível para já retirar. Muitas vezes não é retirar o plástico na totalidade. Tem de se ir reduzindo a intervenção do plástico, e temos vindo a fazer isso”*.

Por outro lado, também contribuem para a sociedade através do apoio a boas causas. Têm a sua própria instituição, a Fundação Ronald McDonald – F2: *“A Fundação Ronald McDonald é talvez o melhor exemplo que nós temos de apoio a boas causas”*; F4: *“A McDonald’s tem a sua própria fundação, a Fundação Ronald McDonald que trabalha a nível global e que dá um apoio”*, mas também apoiam comunidades locais – F4: *“...vai apoiando pequenas associações e juntas de freguesia das sociedades em que está inserida”*; F3: *“Todos nós apoiamos a Casa do Infante (casa de acolhimento a crianças)... O facto da McDonald’s ter o “Dia do Fundador” onde basicamente as pessoas do escritório dividem-se em grupos e vão apoiar diversas instituições normalmente com o suporte dos restaurantes da zona, ou seja, acho que eles (no escritório) também se envolvem nesse tipo de atividades”*; F2: *“Os meus restaurantes desde a abertura procuram sempre apoiar iniciativas locais”*.

6.3.1.6 Liderança

Os entrevistados definem o constructo de liderança como o ato de mobilizar pessoas de uma forma natural – F1: *“A liderança é sobretudo mobilizar as pessoas. É conseguir que as pessoas olhem para nós como uma referência. Olhem para nós como alguém que vale a pena fazer igual. É conseguir que as pessoas façam, que nos sigam, que sigam o nosso exemplo de uma*

forma natural”; F3: “*Um líder é aquele que mostra o caminho, mas mostra fazendo*”; F4: “*O sentido de liderança tem de ser natural, não é imposto*”. Por outro lado, a liderança é também envolver as pessoas – F2: “*Liderança é conseguir envolver e tirar o melhor que há das pessoas, dar-lhes empowerment, fazê-las crescer e desenvolvê-las*”; F4: “*Conseguimos o objetivo que é liderar através de uma participação ativa, de uma comunicação fácil*”. Existe também uma relação entre a liderança e a confiança – F3: “*Acho que um líder é um inspirador, é alguém de confiança. Se uma pessoa não faz o que diz basicamente não consegue liderar*”.

É unânime entre os franquiados que a McDonald’s é líder no mercado – F1: “*A McDonald’s é uma empresa que atingiu o patamar que atingiu por ser líder*”. Esta liderança foi atingida pelas pessoas – F1: “*Não é só líder a vender produtos, porque o vender produtos é o resultado de uma gestão e a gestão é feita por pessoas e a liderança das pessoas que depois leva aos resultados. A capacidade de fazer bem e de conseguir mobilizar as equipas atrás de nós a fazer é que se consegue depois atingir os objetivos e consegue-se ser líder a vender os produtos*” e pelos valores da organização – F2: “*Eu acho que se procura em todos os cursos de formação também passar um bocadinho aos nossos colaboradores. Procura-se passar estes valores de liderança e a formação em liderança, embora cada um de nós (franquiados) tenha a suas formações próprias*”; F3: “*Temos tido vários líderes com diferentes abordagens, mas no geral é tudo à volta de motivar, de mostrar caminho e é pensar um bocadinho mais à frente*”.

Como líder, a McDonald’s pretende no longo-prazo fazer parte do desenvolvimento da sociedade sempre com o foco no cliente – F3: “*A McDonald’s vai continuar com a sua ambição de ser a maior e a melhor empresa de restauração rápida do mundo. O que o cliente quiser a McDonald’s vai entregar. Vai entregar da melhor maneira e com a melhor relação qualidade-preço possível*”; F4: “*O futuro que a McDonald’s perspetiva é dar continuidade a todo este projeto e em compreender como é que a sociedade está a evoluir, antecipando-se e criando algumas guidelines de conhecimentos necessários para evoluir*”, mas também através da aposta na sustentabilidade – F2: “*Acho que a McDonald’s se vê num longo-prazo como um negócio sustentável e portanto todos estes valores que estivemos aqui a falar têm que fazer cada vez mais parte do seu negócio. Valores esses que dizem respeito à sustentabilidade ambiental, das pessoas e da nutrição. Eu acho que neste momento, a sustentabilidade é uma preocupação das grandes organizações, como é o caso da McDonald’s. Acho que é um eixo estratégico de negócio, é algo que permite que a empresa continue no futuro*”.

Os franquiados caracterizam a equipa de gestão da McDonald’s como pessoas muito competentes – F1: “*São pessoas com uma enorme competência*”; F3: “*Acho que eles são determinados, competentes e ambiciosos*” e com um forte alinhamento com a marca – F1: “*São*

peças que têm que intuir aquilo que é a matriz da marca”; F2: “Completamente alinhados com a estratégia internacional”; F4: “Estas equipas são absorvidas pelo ADN da própria Companhia. E ‘ou têm ADN ou não têm”.

6.3.1.7 Desempenho/Performance

Em relação ao desempenho financeiro, os entrevistados definem este constructo como a existência de um retorno do investimento – F1: *“O desempenho financeiro é ter aquilo que é o retorno considerado aceitável para que a organização possa continuar a viver, possa continuar a investir, possa continuar a melhorar”*; F2: *“São os resultados da empresa. A empresa tem de gerar resultados suficientes”*; F3: *“O desempenho financeiro de uma organização tem a ver com o dinheiro que eu invisto versus o retorno que tenho a médio e longo prazo”*; F4: *“Existe a perspectiva de investidor, ou seja, eu vou investir x e quero ter o retorno y”*, bem como a possibilidade de reinvestimento – F2: *“Também para permitir reinvestir no negócio”*; F4: *“..para poder investir e desenvolver novas operações”*.

De um modo geral, existe um certo nível de satisfação dos franquizados para com os resultados financeiros da McDonald’s – F2: *“É um bom investimento com um retorno do investimento muito satisfatório”*; F3: *“Acho que na McDonald’s o retorno é bom versus aquilo que nós investimos é muito bom porque a McDonald’s tem uma capacidade de gerar muito cash-flow. O negócio paga-se a si próprio”*; F4: *“A McDonald’s tem um bom desempenho financeiro porque consegue dar capacidade para o reinvestimento”*.

6.3.2 Relacionamento de confiança: percepções de franquizados

Os franquizados definem a confiança no contexto organizacional como o ato de cumprir com a palavra – F1: *“Na prática que aconteça aquilo que vamos falando. Seria uma perda de confiança dizermos uma coisa e depois aquilo não acontecer assim”*; F2: *“Confiança no fundo é chegar a um compromisso e depois a partir daí estamos alinhados e não saímos dali”* e no facto de existir uma comunicação ativa e bilateral – F1: *“É a capacidade de dialogarmos, de quando não temos os mesmo pontos de vista poder conversar sobre isso, tentar perceber o outro lado”*; F2: *“Existir confiança é no fundo discutir abertamente as questões. Porque há questões, e às vezes há interesses de um lado que não são exatamente os mesmos do outro lado”*. Por outro lado, é afirmado que um relacionamento de confiança parte da existência de uma parceria entre as partes – F4: *“Voltámos ao que eu já mencionei: parceria. Se não houver uma relação aberta, direta, objetiva e franca as coisas não funcionam”*.

Em relação à McDonald’s devido à existência da parceria estabelecida entre a organização e os franquizados – F1: *“Há uma preocupação de fazer disto uma parceria e de facto a parceria é isso, é a confiança”*, o nível de confiança dos franquizados neste relacionamento com a

organização é elevado – F4: *“Como franquiado da McDonald’s a confiança tem de existir e é fundamental. A confiança é a tal parceria que tem de existir e se não existir não há negócio que se desenvolva porque nem eles podem confiar no lado de lá, nem nós podemos deste lado. Mas como nós interpretamos isto como uma parceria mútua, ou seja, as dores são das duas partes quando há problemas e é aí que temos de trabalhar”*.

Os entrevistados afirmam que a McDonald’s se caracteriza por ser uma empresa honesta, acabando por transmitir uma certa confiança, seja pelo facto de cumprirem com as promessas/compromissos estabelecidos – F1: *“Essencialmente há regras dentro da companhia, que eu soube quando entrei. Umas escritas outras não são escritas, mas que são tácitas. E isso mais ou menos é cumprido, eu sinto que há um cumprimento disso. Portanto, a partir do momento em que há esse cumprimento, eu considero que há confiança e que me dá tranquilidade nesse aspeto”*; F2: *“É uma empresa que honra os seus compromissos. A McDonald’s é de facto uma empresa muito honesta que cumpre sempre com as promessas a que se propõe. Um exemplo de cumprimento de palavra foi a situação de há relativamente pouco tempo a Companhia disse-me “Olha vamos abrir um novo restaurante, quer que seja seu?” Se eu responder “sim” eu tenho a certeza de que aquele restaurante vai ser para mim. O restaurante ainda nem está construído, ainda nem sequer está aprovado, mas já vieram falar para saber se estou interessada. Neste momento, estou tranquila. Tenho de pensar em reforçar as minha equipas, em preparar tudo para este novo restaurante. E estou a fazê-lo sem ter nada escrito. Apenas uma conversa”*; F3: *“Há empresas que não olham a meios para atingir os seus fins. É uma empresa que faz o que diz e que cumpre com isso. Em relação ao cumprimento da palavra do que eu conheço é 100%”* como pela partilha mútua de informação – F4: *“Tem de existir partilha de informação entre as partes para poder garantir alguma honestidade e confiança entre as duas partes”*.

Quando definem o que é uma empresa sincera, é verificada uma certa semelhança com a definição de honestidade. Pela existência de transparência no relacionamento – F2: *“Uma empresa sincera é aquela que realmente abre um bocadinho o jogo, partilha o jogo e não esconde o seu jogo. Portanto apresenta o que pretende e como pretende lá chegar de uma forma aberta”*; F4: *“Uma empresa sincera hoje em dia tem de ser uma empresa aberta, ou seja, transparente”*, mas também pelo facto de se agir em conformidade com os próprios valores – F3: *“Uma empresa sincera é quando se fazem as coisas certas e não só fazer porque parece que é o que as pessoas estão à espera que façamos. Eu faço aquilo que eu acho que está certo não aquilo que os outros acham que é o melhor a fazer para o negócio”*. Exemplos que ilustram estas práticas de total transparência, fazem parte dos valores da McDonald’s- F2: *“Nós temos*

duas reuniões anuais, onde se encontra todo o Board da Companhia. Nesta reunião são apresentadas as análises de negócio e é por aqui que queremos ir. Tudo isto é apresentado de uma forma clara”; F4: “Isso faz parte do próprio ADN da Companhia. Relativamente ao nosso processo de confeção, nós tivemos o cuidado ao longo dos vários anos de ir alterando. Isto porque aqui há uns anos falava-se de fast-food e era mal interpretado porque significava comida rápida e as pessoas interpretavam que era junk food, era plástico, era comida que não era preparada com cuidado, as coisas não funcionavam, era tudo para despachar etc. E o que nós transmitimos é que não é essa a tradução literal. O que transmitimos sobre um quick service restaurant é que são restaurantes de serviço rápido, ou seja, o serviço é que é rápido. A padronização de produtos em termos de confeção, cuidados de congelação, cuidados de execução são padronizados para se poder dar o melhor serviço possível. Só que todo este processo para que o cliente quando funciona com o NGK, vai ao balcão e recebe o produto em 3 ou 4 minutos existe todo um trabalho a jusante que não é visível”.

6.3.3 Relacionamento de compromisso: perceções de franquizados

Os entrevistados definem o constructo de compromisso como algo que é essencial num negócio de *franchising* – F2: *“Este é um princípio do franchising - “Nós estamos comprometidos com uma marca”, “É um gestor totalmente livre?” “Não”, eu tenho de me reger pelas normas e pelas estratégias que forem assumidas pela Companhia. E um franchising tem de viver do compromisso sólido”.* No entanto, o cumprimento da palavra é algo essencial para manter o compromisso – F1: *“É a execução dos diálogos que vamos tendo, ao assumir posições e acertar ideias, o compromisso é a execução disso tudo. É as coisas funcionarem de acordo com aquilo que está previsto e que está combinado”;* F2: *“Compromisso é a partir do momento em que se definem quais são as linhas que vamos seguir, nós temos que as seguir”.*

Na McDonald’s o compromisso é uma das guidelines seguidas pelo negócio, e os franquizados assumem que têm esse compromisso – F2: *“Foi definido este alinhamento e eu tenho de ir para os meus restaurantes e tenho de implementar isso, e tenho de pôr as minhas equipas a trabalhar nisso e tenho mesmo de implementar... Como é um compromisso eu sei que tenho de operar restaurantes com excelentes níveis de Qualidade, Serviço e Limpeza (QSL). Eu tenho de gerir a minha organização e os meus restaurantes de forma a que eles ofereçam QSL. Se eu aderi a esta marca, se eu faço parte desta marca eu tenho de responder áquilo que a marca quer dos meus restaurantes”.* O negócio de *franchising* da McDonald’s caracteriza-se também por um constante trabalho em equipa no qual trabalham para os mesmos objetivos. A existência de uma parceria entre os franquizados e a Companhia define este trabalho em equipa – F4: *“É um compromisso de partilha, de relação em que a pessoa se confunde um pouco. Sou*

franquiado da McDonald's. E é isso que nós sentimos, é o ADN que se cria, e que se desenvolve no sentido de otimizarmos e também de criarmos esta relação próxima com os colaboradores, motivá-los, temos a nossa estrutura, as nossas equipas e depois temos os apoios da Companhia, das diversas áreas. Tudo isso é trabalhado e nós sentimo-nos tão integrados que não há espaço para uma desassociação”; F1: “Porque de facto é uma marca que tem essa preocupação, de integrar os franquiados, de envolver os franquiados, de manter um certo espírito de parceria. Verdadeira parceria. A parceria é de facto um compromisso”. Esta relação de parceria permite atingir o objetivo final de win-win, em que todos ganham – F1: “E por trás disto há sempre um objetivo final que é que o negócio progrida, avance, que traga mais rentabilidade, mais clientes, mais satisfação dos clientes e que o resultado disso seja um resultado que seja bom para os dois lados”; F2: “Eu estou a operar como eles querem e exigem, e a Companhia também me está a dar o apoio que eu preciso. Faz parte da McDonald's, quando dão um franchising, dão um restaurante... O dar e o receber é a base deste negócio”; F4: “Se reparar a palavra que lhe falei: a parceria. Trabalhamos para um objetivo em comum, trabalhamos em equipa. Apesar de existirem objetivos individuais, o que é normal, até pela dimensão e pela estratégia em si”.

Em termos de valores os entrevistados afirmam que é fundamental a partilha dos mesmos, e que esse é outro dos objetivos do *franchising*. Nomeadamente a partilha de informação, a contribuição à comunidade, o cumprimento das promessas e o respeito e desenvolvimento das pessoas – F1: “Existe aqui uma partilha de valores no relacionamento entre franquiados e McDonald's. Não só ao nível das conferências que fazemos. Mas também porque trabalhamos no sentido da parceria e da partilha de informação. Por exemplo na área do Marketing, no Marketing nacional, que é trabalhado pela Direção de Marketing da McDonald's, é depois aprovado pela Associação de franquiados, onde tem uma comissão executiva que tem 4 franquiados, e o representante da marca, que é o Diretor Geral, que aprovam todas as campanhas”; F2: “Os meus valores são bastante semelhantes aos da McDonald's. A McDonald's tenta devolver à comunidade aquilo que ela lhe dá”; F3: “Os valores são semelhantes. Tudo o que sejam perspetivas de crescimento de negócio, é importante nós sentirmos que aquilo que nos foi dito há dois anos ainda se mantém. Nesse aspeto dá-me tranquilidade. No meu futuro dentro da marca como franquiado seguindo as premissas que foram acordadas entre nós vão de facto ser cumpridas. E isto só é possível se tendo alguma confiança na honestidade das pessoas que estão a dizer isso”; F4: “A relação que se consegue criar, não diria que seja uma relação sentimental, mas é muito sanguínea...o ADN que vai entrando em nós em que acabamos por nos confundir com a marca. Nós estamos num grupo a

conversar e do nada sem querer já estamos a falar da marca, e nem nos apercebemos. Vive-se de tal forma que eu valorizo muito isso”.

Toda esta parceria e semelhança de valores acaba por se refletir num compromisso total com a marca – F1: *“Sinto-me 100% comprometido. Aliás é a única maneira de cá estar. Isto tudo só é possível se houver um envolvimento a 100%. Porque se nós formos apenas um investidor, não vai funcionar. Nem a marca quer isso”*; F2: *“Nós na McDonald’s temos uma expressão do “Ketchup na veia”. Quando se entra neste negócio, nós somos muito envolvidos com a marca, vivemos com os sucessos da marca e dá-me muito prazer ver as minhas equipas a crescer, desenvolvê-las, vê-las crescer. Acho que é um negócio com gente jovem, que é sempre desafiante, e depois é um negócio imparável porque estamos sempre a inovar, estamos sempre a fazer novas coisas e estamos sempre a ser desafiados”*; F3: *“Neste momento é basicamente a minha forma de vida. Tem de dar certo para os dois. Não só o que temos agora como para o futuro...eles têm a sua maneira de ver eu tenho a minha, mas temos de procurar capitalizar os pontos comuns e não batalhar nos pontos de discordância, não vale a pena. Senão estamos os dois e ficamos cada um nas suas partes de pontos irreduzíveis e não há um alinhamento”*; F4: *“O nível de compromisso é total, de elevado respeito pela marca, mas de uma noção de parceria e relação de proximidade que tanto eu tenho por eles como eles têm por mim. Tenho de reconhecer que é recíproco. Valorizo essa relação, mas lógico eu tenho os meus objetivos pessoais e podemos muitas vezes não estar de acordo, e algumas vezes não estamos”*. Exemplos que definem o relacionamento que mantêm com a McDonald’s assemelham-se ao que acontece numa família – F1: *“...eu acho que nesse aspeto acho que é como um casamento. Cada um tem a sua maneira de ser e temos de nos adaptar às duas maneiras de ser senão há um divórcio, é normal”*; F4: *“Em família há desavenças, aqui em negócios é exatamente a mesma coisa. Tentamos é encontrar um ponto de encontro para que essas desavenças atenuem e depois o processo continue”*.

6.4 Caracterização da amostra do estudo quantitativo - Clientes

A amostra de clientes do presente estudo é constituída por 353 indivíduos, que afirmam ser clientes McDonald’s, encontrando-se a exposição dos seus dados sociodemográficos, de forma mais detalhada, no Anexo 4. Do total de inquiridos que afirmam ser clientes McDonald’s, 60,6% são do sexo feminino e os restantes 39,4% pertencem ao sexo masculino. Quanto à caracterização complementar, os hábitos de consumo dos clientes McDonald’s são maioritariamente ao nível de refeição de almoço (n=245 – 69,4%) e jantar (n=265 – 75,1%). As principais razões de ida aos restaurantes McDonald’s são essencialmente por esta ser uma

refeição rápida de resolver (n=169 - 47,9%). No que diz respeito aos serviços, os mais utilizados pelos clientes McDonald's são o próprio estabelecimento de restauração (n=310 - 87,8%), seguido do serviço de McDrive (n=203 - 57,5%).

6.5 Análise fatorial

Em primeiro lugar, foi realizada uma análise de componentes principais (ACP), que é uma técnica de análise exploratória multivariada que transforma um conjunto de variáveis correlacionadas entre si num conjunto menor de variáveis independentes, combinações lineares das variáveis originais, designadas por “componentes principais” (Marôco, 2010). Foi realizado o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) que indica se a análise pode ser feita. O constructo de reputação organizacional (0,922) obteve um valor de KMO muito bom. Os constructos de confiança (0,752) e compromisso (0,722) obtiveram um valor de KMO médio. O constructo de lealdade (0,676) obteve um valor de KMO razoável. O constructo de satisfação (0,50) obteve um valor de KMO mau. Quanto ao teste de esfericidade de Bartlett, pode-se concluir que as variáveis são correlacionáveis, uma vez que a significância do teste em cada um dos constructos (sig=0,000) foi inferior a 0,05 (Pereira e Patrício, 2013).

6.6 Índices sintéticos

Considerando os constructos presentes no modelo de investigação proposto, e com o objetivo de testar as hipóteses formuladas criaram-se seis índices sintéticos com base na média algébrica dos itens pertencentes a cada escala (Tabela V).

6.7 Análise de fiabilidade e consistência interna

De forma a proceder à verificação da fiabilidade dos índices sintéticos realizou-se o cálculo do *Alfa de Cronbach*. O valor deste coeficiente varia entre 0 e 1, sendo considerado como desejáveis valores superiores a 0,7 (Pallant, 2016).

Tabela V. Síntese da Análise de Fiabilidade e Consistência Interna

Índice	Indicadores	Média	Desvio-padrão	<i>Alfa de Cronbach</i>
IS (Satisfação) Escala: 1=mínima; 5=máxima	Estou satisfeito com os esforços que a McDonald's faz para clientes como eu.	3,53	0,783	0,830
	Estou satisfeito com o relacionamento que tenho com a McDonald's.	3,66	0,753	
IConf (Confiança) Escala: 1=mínima; 5=máxima	A McDonald's transmite-me sentimentos de confiança.	3,35	0,909	0,936
	Eu confio na McDonald's.	3,38	0,921	
	A McDonald's transmite-me a impressão de que posso confiar.	3,48	0,892	
IL (Lealdade) Escala: 1=mínima; 5=máxima	A McDonald's é a minha preferência para um serviço de restauração rápido.	3,41	1,160	0,785
	Considero-me leal à McDonald's.	2,82	1,165	
	Pretendo continuar a frequentar a McDonald's para tomar as minhas refeições.	3,59	0,894	

Índice	Indicadores	Média	Desvio-padrão	Alfa de Cronbach
IComp (Compromisso) Escala: 1=mínima; 5=máxima	Sinto um forte sentimento de identificação com a McDonald's.	2,59	1,046	0,889
	Sinto-me emocionalmente ligado(a) à McDonald's.	2,30	1,108	
	A McDonald's tem um significado pessoal para mim.	2,14	1,060	

6.8 A reputação da McDonald's percebida pelos clientes

De forma a responder à pergunta de investigação que pretende compreender quais as perceções externas da marca relativas aos clientes McDonald's sobre a mesma a reputação organizacional foi medida através da Escala de Carácter Corporativo desenvolvida por Davies et al. (2003;2004) da qual constam 49 itens. Segundo a Tabela VI, a média de cada item permite identificar quais as principais associações feitas pelos clientes à McDonald's. As principais associações referidas pelos clientes McDonald's dizem respeito a uma marca que é orientada para o sucesso (média=4,01), jovem (média=3,94), ambiciosa (média=3,93), amigável (média=3,90), agradável (média=3,86), atual (média=3,86), dominante (média=3,86), trabalhadora (média=3,83), fácil de lidar (média=3,81) e criativa (média=3,80).

Tabela VI. Análise de médias: 10 Indicadores da reputação organizacional com base na escala de Davies et al. (2004) com maior média registada

Indicadores/itens	Média	Desvio-padrão	Dimensão
Orientada para o sucesso	4,01	0,808	Competência
Jovem	3,94	0,734	Empreendedorismo
Ambiciosa	3,93	0,773	Competência
Amigável	3,90	0,705	Concordância
Agradável	3,86	0,697	Concordância
Atual	3,86	0,752	Empreendedorismo
Dominante	3,86	0,838	Competência
Trabalhadora	3,83	0,747	Competência
Fácil de lidar	3,81	0,778	Informalidade
Criativa	3,80	0,787	Empreendedorismo

Relativamente às respetivas dimensões em estudo, a tabela VII demonstra que as Dimensões Competência (média=3,67), Empreendedorismo (média=3,64), Informalidade (média=3,53) e Concordância (média=3,41) são as que apresentam médias mais elevadas, sendo as mais associadas à McDonald's.

Tabela VII. Análise de médias: Dimensões da reputação organizacional com base na escala de Davies et al. (2004)

Dimensão	Nº de itens	Média	Desvio-padrão
Competência	8	3,67	0,531
Empreendedorismo	9	3,64	0,600
Informalidade	3	3,53	0,680
Concordância	12	3,41	0,556
Elegância	8	2,83	0,640
Severidade	6	2,24	0,790

Quanto às facetas da reputação da McDonald's, pode-se verificar que as mais associadas pelos seus clientes dizem respeito a uma marca Líder (média= 3,93), Moderna (média= 3,78), Calorosa (média= 3,73) e Aventureira (média= 3,62) (Tabela VIII).

Tabela VIII. Análise de médias: Facetas da reputação organizacional com base na escala de Davies et al. (2004)

Faceta	Nº de itens	Dimensão	Média	Desvio-padrão
Líder	3	Competência	3,93	0,694
Moderna	3	Empreendedorismo	3,78	0,668
Calorosa	4	Concordância	3,73	0,595
Aventureira	4	Empreendedorismo	3,62	0,670
Tecnocrata	2	Competência	3,54	0,678
Informal	3	Informalidade	3,53	0,680
Responsável	3	Competência	3,49	0,647
Ousada	2	Empreendedorismo	3,46	0,743
Empática	4	Concordância	3,28	0,635
Íntegra	4	Concordância	3,20	0,706
Elegante	3	Elegância	3,05	0,775
Prestigiada	3	Elegância	3,04	0,796
Dominante	3	Severidade	2,37	0,857
Snob	2	Elegância	2,16	0,852
Egoísta	3	Severidade	2,12	0,834
Machista	3	Machismo	2,11	0,805

6.9 A relação entre a reputação da Mcdonald's e a lealdade, satisfação e sentimento de compromisso e confiança

De forma a quantificar a intensidade e direção das associações entre a reputação e as variáveis comportamentais e de atitude: lealdade, satisfação, o sentimento de compromisso e confiança analisou-se o coeficiente de correlação de Pearson (r).

Reputação e Satisfação

Ao nível das dimensões da reputação, verifica-se a existência de uma relação forte e positiva com a dimensão de Concordância ($r=0,545$; $n= 353$; $p=0,000$). Existe ainda uma relação moderada e positiva com as dimensões Empreendedorismo ($r=0,438$; $n= 353$; $p=0,000$) e Competência ($r=0,369$; $n= 353$; $p=0,000$). Ao nível das facetas, existe uma relação forte e positiva com a faceta Calorosa ($r=0,528$; $n= 353$; $p=0,000$).

Reputação e Lealdade

No que diz respeito à relação entre a lealdade e a reputação, verifica-se uma relação forte e positiva com a dimensão de Concordância ($r=0,536$; $n= 353$; $p=0,000$). Ao nível das facetas, pode-se verificar uma relação forte e positiva com as facetas Íntegra ($r=0,499$; $n= 353$; $p=0,000$) e Responsável ($r=0,520$; $n= 353$; $p=0,000$).

Reputação e Confiança

Verifica-se a existência de uma relação forte e positiva com a dimensão Concordância ($r=0,647$; $n= 353$; $p=0,000$). Verifica-se uma relação forte e positiva com as facetas Empática ($r=0,505$; $n= 353$; $p=0,000$), Íntegra ($r=0,658$; $n= 353$; $p=0,000$) e Responsável ($r=0,609$; $n= 353$; $p=0,000$).

Reputação e Compromisso

Verifica-se uma relação de efeito moderado e positivo com as dimensões Concordância ($r=0,479$; $n= 353$; $p=0,000$) e Empreendedorismo ($r=0,329$; $n= 353$; $p=0,000$). Ao nível das facetas, verifica-se uma relação moderada e de efeito positivo com as facetas Calorosa ($r=0,379$; $n= 353$; $p=0,000$), Empática ($r=0,423$; $n= 353$; $p=0,000$), Íntegra ($r=0,432$; $n= 353$; $p=0,000$), Aventureira ($r=0,320$; $n= 353$; $p=0,000$) e Responsável ($r=0,392$; $n= 353$; $p=0,000$).

Tabela IX. Análise de correlação entre as dimensões de reputação e a satisfação, lealdade, confiança e compromisso

Dimensão	Item	N	IS	IL	IConf	IComp
Concordância	12	353	0,545**	0,536**	0,647**	0,479**
Empreendedorismo	9	353	0,438**	0,391**	0,373**	0,329**
Competência	8	353	0,369**	0,353**	0,404**	0,243**
Elegância	8	353	0,215**	0,168**	0,214**	0,179**
Severidade	6	353	-0,335**	-0,279**	-0,330**	-0,211**
Machismo	3	353	-0,276**	-0,252**	-0,255**	-0,139**
Informalidade	3	353	0,294**	0,282**	0,296**	0,130*

***. A correlação é significativa a um nível de 0.01 (2-tailed).* **. A correlação é significativa a um nível de 0.05 (2-tailed).*

Tabela X. Análise de correlação entre as facetas de reputação e a satisfação, lealdade, confiança e compromisso

Facetas	Item	N	IS	IL	IConf	IComp
Calorosa	4	353	0,528**	0,449**	0,494**	0,379**
Empática	4	353	0,416**	0,432**	0,505**	0,423**
Íntegra	4	353	0,469**	0,499**	0,658**	0,432**
Moderna	3	353	0,379**	0,301**	0,317**	0,245**
Aventureira	4	353	0,409**	0,386**	0,353**	0,320**
Ousada	2	353	0,344**	0,321**	0,294**	0,290**
Responsável	3	353	0,493**	0,520**	0,609**	0,392**
Líder	3	353	0,189**	0,116*	0,167**	0,048
Tecnocrata	2	353	0,158**	0,183**	0,136*	0,128*
Elegante	3	353	0,294**	0,211**	0,240**	0,200**
Prestigiada	3	353	0,261**	0,210**	0,269**	0,174**
Snob	2	353	-0,120*	-0,077	-0,062	0,020
Egoísta	3	353	-0,332**	-0,256**	-0,276**	-0,184**
Dominante	3	353	-0,294**	-0,266**	-0,340**	-0,210**
Machista	3	353	-0,276**	-0,252**	-0,255**	-0,139**
Informal	3	353	0,294**	0,282**	0,296**	0,130*

***. A correlação é significativa a um nível de 0.01 (2-tailed).* **. A correlação é significativa a um nível de 0.05 (2-tailed).*

6.10 Validação das hipóteses

Nas análises desenvolvidas, por forma a proceder à validação das hipóteses em estudo, considerou-se Malhotra et al. (2012), Marôco (2018) e Pallant (2016).

6.10.1 Pressupostos à realização das regressões lineares

Tendo como intuito validar as hipóteses desenvolvidas na revisão de literatura, procurou-se realizar quatro análises de regressão linear. Este conceito de regressão linear define um conjunto vasto de técnicas estatísticas usadas para modelar relações entre variáveis e prever o valor de uma variável dependente (ou de resposta) a partir de um conjunto de variáveis independentes (ou preditoras) (Marôco, 2011). Numa primeira abordagem é necessário recorrer à validação dos pressupostos do modelo de regressão linear. Realizou-se o teste de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) com o objetivo de verificar se as variáveis seguem uma distribuição normal. No entanto o valor-p inferior a 0,05 para todas as dimensões em estudo, não permitiu validar o pressuposto da normalidade. Ainda assim, de acordo com o Teorema do Limite Central, o pressuposto da normalidade fica assegurado, uma vez que em amostras de grande dimensão ($N=353 > 30$) as variáveis tendem a aproximar-se de uma distribuição normal. Analisou-se a distribuição normal dos erros/ resíduos: esta análise é realizada através de um gráfico de probabilidade normal (Anexos 11, 14, 19 e 23), em que os erros para possuírem distribuição normal, devem estar distribuídos ao longo da diagonal principal; avaliou-se o pressuposto da independência dos erros/resíduos: pressuposto validado pelo teste de Durbin-Watson (d) que testa a presença de autocorrelação entre os erros ou resíduos, foi possível verificar que os erros não se autocorrelacionam visto que, uma vez que, para os modelos desenvolvidos, o valor do teste encontra-se muito próximo do valor 2 ($d_1 = 2,077$; $d_2 = 2,033$; $d_3 = 2,049$; $d_4 = 1,924$). Posteriormente, analisou-se a multicolinearidade entre as variáveis através da análise da matriz de correlações bivariadas entre as variáveis. De forma a cumprir com o pressuposto, os valores de tolerância têm de se encontrar perto de zero e os valores de FIV (Fator de Inflação da Variância) têm de ser inferiores a 10 (Marôco, 2011) (informação mais detalhada nos Anexos 9, 13, 17 e 21). Por último, confirmou-se o princípio da homocedasticidade através de gráficos de dispersão da variância dos erros (disponível nos Anexos 10, 15, 18 e 22), nos quais é possível verificar que os resíduos se encontram distribuídos aleatoriamente em forma retangular, existindo uma maior concentração em torno de zero. Após garantir a não violação dos pressupostos, é possível dar continuidade às análises de regressão linear múltipla pretendidas.

6.10.2 Relação entre as dimensões da reputação e as variáveis de satisfação, lealdade, confiança e compromisso

Com base nas hipóteses definidas nesta investigação, foram realizadas 4 análises de regressão múltipla, com o objetivo de validar as hipóteses H1a, H2a, H3a e H4a. Na H1a: a variável dependente é a variável de satisfação e as variáveis independentes as dimensões de reputação (Concordância, Empreendedorismo, Competência, Elegância, Severidade,

Machismo e Informalidade). Na H2a: a variável dependente é a variável de lealdade e as variáveis independentes as dimensões de reputação. Na H3a: a variável dependente é a variável de confiança e as variáveis independentes as dimensões de reputação. Por último, na H4a: a variável dependente é a variável de compromisso e as variáveis independentes as dimensões de reputação.

Quanto ao primeiro modelo obteve-se um valor de $F(7,345) = 24,990$ com $p = 0,000$, o que nos leva a concluir que o modelo é significativo e que pelo menos uma das variáveis independentes explica a variável dependente. O valor de $R^2 = 0,323$ significa que 32,3% da variável dependente, a satisfação de clientes McDonald's, é explicada pelo modelo, que integra as variáveis independentes: Concordância, Empreendedorismo, Competência, Elegância, Severidade, Machismo, Informalidade (maior detalhe disponível no Anexo 12), sendo a dimensão de Concordância a que mais explica a satisfação. Seguindo para o segundo modelo obteve-se um valor de $F(7,345) = 22,034$ com $p = 0,000$, sendo possível concluir-se que este modelo é significativo e que pelo menos uma das variáveis independentes explica a variável dependente. O valor de $R^2 = 0,295$ significa que 29,5% da variável dependente, lealdade de clientes McDonald's, é explicada pelo modelo, que integra as variáveis independentes, dimensões da reputação, sendo a dimensão de Concordância a que mais explica a lealdade (maior detalhe disponível no Anexo 16). Passando para o terceiro modelo, obteve-se um valor de $F(7,345) = 38,185$ com $p = 0,000$, concluindo-se que este modelo é significativo e que pelo menos uma das variáveis independentes explica a variável dependente. Quanto ao valor de $R^2 = 0,425$ significa que 42,5% da variável dependente, confiança dos clientes McDonald's, é explicada pelo modelo, que integra as dimensões de reputação, sendo a dimensão de Concordância a que mais explica a confiança (maior detalhe disponível no Anexo 20). O quarto e último modelo, obteve um valor de $F(7,345) = 15,892$ com $p = 0,000$, podendo-se concluir que este modelo é significativo e que pelo menos uma das variáveis independentes explica a variável dependente. Quanto ao valor de $R^2 = 0,228$ significa que 22,8% da variável dependente, compromisso dos clientes McDonald's, é explicada pelo modelo que integra as dimensões de reputação, sendo a dimensão de Concordância a que mais explica o compromisso (maior detalhe disponível no Anexo 24).

Tabela XI. Efeito dos preditores nas variáveis dependentes (respetivamente): (1) satisfação, (2) lealdade, (3) confiança, (4) compromisso

	Satisfação – Modelo 1	Lealdade – Modelo 2	Confiança – Modelo 3	Compromisso – Modelo 4
Variáveis independentes	Betas estandardizados	Betas estandardizados	Betas estandardizados	Betas estandardizados
Concordância	0,373*	0,447*	0,595*	0,486*
Empreendedorismo	0,129	0,091	-0,090	0,134

	Satisfação – Modelo 1	Lealdade – Modelo 2	Confiança – Modelo 3	Compromisso – Modelo 4
Variáveis independentes	Betas estandardizados	Betas estandardizados	Betas estandardizados	Betas estandardizados
Competência	-0,010	0,007	0,073	-0,095
Elegância	0,065	-0,005	0,054	0,002
Severidade	-0,106	0,033	-0,076	-0,024
Machismo	0,025	-0,032	0,068	0,092
Informalidade	0,129**	0,117	0,124**	-0,018
R^2 ajustado	0,323*	0,295*	0,425*	0,228*
F (7,345)	24,990	22,034	38,185	15,892

*valor- $p < 0,001$; **valor- $p < 0,05$

6.11 Discussão dos resultados

A tabela XIV sintetiza as hipóteses de investigação e a sua respetiva validação.

Em primeiro lugar, no que toca às perceções internas à marca, neste caso na perspetiva de franquizados, os resultados vão de encontro com a literatura. Tal como foi explicado pelos autores, a reputação surge como um fator importante na escolha do melhor investimento (Helm, 2007). Desta forma, compreende-se o papel ativo dos franquizados no que toca a trabalharem para manter a McDonald's com uma reputação favorável e alinhada com os objetivos da organização. Em termos do relacionamento de *franchising* que mantêm com a McDonald's, caracterizam este relacionamento como uma autêntica parceria, no qual o compromisso e a confiança são a base para um relacionamento de sucesso, sugerindo a existência de uma satisfação para com o relacionamento que desenvolvem com a marca e uma reputação percecionada em concordância com o mesmo. De acordo com o estudo desenvolvido pelos autores Nyadzayo et al. (2011), no negócio de *franchising*, existe a necessidade dos franquizados serem “embaixadores da marca”, de “viverem a marca”. E de facto, os resultados apontam para a existência de um forte envolvimento com os franquizados, explicando assim o sucesso da McDonald's como *franchising*. Segundo Bartikowski e Walsh (2011), parceiros comprometidos num relacionamento de negócio promovem comportamentos cooperativos despertando o desejo de manter esse relacionamento de forma a atingirem objetivos mútuos. Tal como foi explicado pela literatura, o cumprimento da palavra é fundamental para manter o compromisso e a confiança com os franquizados (Savita & Sharma, 2017). Segundos os franquizados da McDonald's, o cumprimento da palavra e a transparência são valores que acompanham a McDonald's.

Quanto às perceções externas, de clientes McDonald's, verificam-se perceções favoráveis face à mesma e, em congruência com a reputação percecionada pelos franquizados. As dimensões com maior média foram as de Competência (média=3,67), Empreendedorismo (média=3,64), Informalidade (média=3,53) e Concordância (média=3,41). Os resultados vão de encontro aos autores responsáveis pelo desenvolvimento da escala de Caráter Corporativo

que afirmam que a dimensão de Machismo tem um efeito pouco significativo e a dimensão de Severidade como tendo um efeito negativo (Davies et al., 2004). No que diz respeito às hipóteses de investigação definidas, após análise das regressões lineares múltiplas realizadas, verifica-se que a satisfação, a lealdade, confiança e compromisso de clientes McDonald's são determinadas essencialmente pela dimensão de Concordância, o que vai de encontro ao que é dito pela literatura existente de reputação organizacional. É de salientar ainda que os aspetos referidos pelos franquizados, sobre (1) a existência de RP's em cada restaurante, (2) a intensa formação interna dos colaboradores, (3) a gestão próxima e presente no dia-a-dia e o (4) desenvolvimento de um relacionamento de verdadeira parceria são elementos que, provavelmente, poderão influenciar, no dia-a-dia, a relação de serviço, que coloca em contacto colaboradores do restaurante e clientes, e, conseqüentemente, a reputação da marca quando percebida pelos clientes.

Tabela XII. Síntese da Validação das Hipóteses de Investigação

Hipóteses de Investigação		
H1a	A reputação organizacional tem um efeito positivo na satisfação de clientes de uma empresa de serviço de restauração rápido.	Suportada
H2a	A reputação organizacional tem um efeito positivo no sentimento de confiança de clientes de uma empresa de serviço de restauração rápido.	Suportada
H3a	A reputação organizacional tem um efeito positivo no sentimento de compromisso de clientes no contexto de uma empresa de serviço de restauração rápido.	Suportada
H4a	A reputação organizacional tem um efeito positivo na lealdade de clientes no contexto de uma empresa de serviço de restauração rápido.	Suportada

7. Conclusões, contributos, limitações e sugestões de investigação

7.1 Conclusões

Neste capítulo procura-se dar resposta às perguntas de investigação definidas neste estudo. Em resposta à primeira pergunta de investigação, na qual se procurou compreender quais as perceções de franquizados em relação à marca McDonald's, sugerem a existência de uma reputação interna favorável, uma vez que a caracterizam por ser uma organização impulsionadora de envolver todos os stakeholders associados. Este envolvimento sugere uma satisfação por parte dos franquizados, uma vez que a confiança e o cumprimento da palavra são dois pilares que caracterizam fortemente o que a McDonald's pretende transmitir. De um modo geral, os franquizados caracterizam a McDonald's como sendo uma organização líder no mercado, na oferta de produtos e serviços, mas também nas atividades de apoio a instituições, que desenvolvem. O principal exemplo diz respeito ao desenvolvimento da Fundação Ronald McDonald, mas também na maneira como envolvem e tratam os seus colaboradores. A questão da inovação em termos tecnológicos, mas também dos produtos e serviços que oferecem, é

também uma vantagem para quem trabalha com a McDonald's. Quanto à segunda pergunta de investigação, na qual se pretendia aferir percepções externas da McDonald's, na perspectiva de clientes, os clientes caracterizam essencialmente a McDonald's como tendo uma reputação favorável, maioritariamente por ser uma marca Competente, Empreendedora, Informal e Concordante. Em relação à terceira pergunta de investigação, na qual se pretende compreender a existência de congruência do que é dito pelos franquizados da McDonald's face às percepções externas de cliente. De um modo geral, os franquizados caracterizam a McDonald's como sendo uma organização líder no mercado, na oferta de produtos e serviços. Esta característica de liderança, acaba por se refletir de igual forma nas percepções de clientes através da caracterização da McDonald's como tendo uma personalidade Orientada para o sucesso, Ambiciosa e Dominante. Por outro lado, os franquizados também confirmam que no seu relacionamento com a McDonald's existe uma total partilha de informações, sugerindo assim uma relação empresarial aberta e transparente. De uma maneira semelhante, os clientes caracterizam a McDonald's como tendo uma personalidade aberta. Existe também congruência entre as percepções de franquizados e clientes no que diz respeito à questão da inovação. De um modo geral, pode-se afirmar que as percepções de franquizados e clientes acabam por se encontrar em congruência.

Por último, a quarta pergunta de investigação que diz respeito a compreender o efeito das percepções externas de clientes nas suas atitudes e comportamentos, pode-se concluir que existe de facto uma relação positiva entre as percepções de reputação organizacional e a satisfação, lealdade, confiança e compromisso. Ainda que todos os constructos em estudo sejam de alguma forma explicados pela reputação organizacional, a confiança surge como o que é mais explicado pela reputação organizacional, em proporção. Ou seja, existindo percepções externas favoráveis à McDonald's, estas irão resultar num maior sentimento de confiança face às restantes atitudes e comportamentos.

7.2 Contributos académicos

No que diz respeito aos contributos académicos, o presente estudo complementa a literatura existente, relativa à reputação organizacional, enriquecendo a informação especificamente do contexto de *franchising*. Contribui também para aferir a congruência entre a percepção de franquizados e clientes, explorando as percepções de franquizados e a possibilidade de, nos exemplos identificados pelos mesmos, a comunicação interna e o relacionamento entre franquizados, colaboradores e clientes, gerar percepções de reputação semelhantes. Contribui ainda para uma compreensão mais profunda dos efeitos das percepções nas atitudes e comportamentos de clientes.

7.3 Contributos empresariais

Em termos empresariais, de forma a ser possível gerir perceções internas e externas em relação às marcas, torna-se crucial ter um conhecimento aprofundado em relação a estas perceções. Uma vez mais, as organizações devem ter conhecimento sobre os efeitos da reputação nas atitudes e comportamentos, tanto de clientes, como de stakeholders internos à organização, de forma a ser possível agir para proteger e/ou não danificar a reputação da mesma. No contexto de *franchising*, uma vez que são os próprios franquizados quem gere o negócio, ainda que seguindo regras definidas pelas próprias organizações, é necessário compreender se existe congruência entre as perceções internas dos franquizados e as perceções externas de clientes.

7.4 Limitações do estudo

Tal como em todos os estudos, esta investigação tem limitações a considerar. Em primeiro lugar, por se estar a considerar uma amostra não probabilística e por conveniência, não é possível generalizar os resultados obtidos para a população, uma vez que não existe representatividade da mesma. Por outro lado, a possibilidade de realizar mais entrevistas a franquizados e mesmo a colaboradores permitiria uma aferição mais profunda da reputação percecionada por ambos e detetar possíveis incongruências entre os entrevistados.

7.5 Sugestões de investigação futura

Sendo a McDonald's uma empresa de *franchising* presente em vários pontos do globo, faria sentido também alargar a investigação a outras zonas geográficas, de forma a ser possível compreender como é trabalhada a reputação da marca, bem como quais as atitudes e comportamentos de clientes perante o que percecionam da marca. A introdução de mais stakeholders na investigação poderia enriquecer ainda mais o estudo, como por exemplo: colaboradores e fornecedores. Desta forma, seria possível colmatar uma das limitações identificadas.

Referências

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.
- Adeosun, L. P., & Ganiyu, R. A. (2013). Corporate reputation as a strategic asset. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 220-225.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehman, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
- Anderson, E., & Sullivan, M. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing science*, 12(2), 125-143.
- Badrinarayanan, V., Suh, T., & Kim, K. M. (2016). Brand resonance in franchising relationships: A franchisee-based perspective. *Journal of Business Research*, 69(10), 3943-3950.
- Bartikowski, B., & Walsh, G. (2011). Investigating mediators between corporate reputation and customer citizenship behaviors. *Journal of Business Research*, 64(1), 39-44.
- Chang, K.-C. (2013). How reputation creates loyalty in the restaurant sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 536-557.
- Chiou, J.-S., Hsieh, C.-H., & Yang, C.-H. (2004). The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 19-36.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Review*, 7(2), 91-109.
- Combs, J. C., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, 30(6), 907-931.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Dant, R. P., Weaven, S. K., & Baker, B. L. (2013). Influence of personality traits on perceived relationship quality within a franchisee-franchisor context. *European Journal of Marketing*, 47(1/2), 279-302.
- Davies, G., & Chun, R. (2002). Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 144-158.
- Davies, G., & Chun, R. (2006). The influence of corporate character on customers and employees: Exploring similarities and differences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 138-146.
- Davies, G., & Miles, L. (1998). Reputation management: Theory versus practice. *Corporate Reputation Review*, 2(1), 16-27.
- Davies, G., Chun, R., & Da Silva, R. V. (2004). A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 125-146.

- Davies, G., Chun, R., Da Silva, R. V., & Roper, S. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. Routledge.
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., & Iacobucci, D. (2001). Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, 65(4), 33-50.
- Delgado-Ballester, E., & Munuera-Aléman, J. L. (2001). Brand trust in the context of consumer loyalty. *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1238-1258.
- Fombrun, C. J. (1998). Indices of corporate reputation: An analysis of media rankings and social monitors' ratings. *Corporate Reputation Review*, 1(4), 327-340.
- Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 5-13.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The reputation quotientSM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Fombrun, C. J., Ponzi, J. L., & Newbury, W. (2015). Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak[®] system for measuring corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 18(1), 3-24.
- Fullerton, G. (2003). When does commitment lead to loyalty ? *Journal of Service Research*, 5(4), 333-344.
- Fullerton, G. (2005). The service quality-loyalty relationship in retail services: Does commitment matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(2), 99-111.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). Defining customer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1(3), 272-294.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30.
- Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Helm, S. (2007). The role of corporate reputation in determining investor satisfaction and loyalty. *Corporate Reputation Review*, 10(1), 22-37.
- Ishak, K. A., Wei, F. C., & Romle, A. R. (2016). The roles of trust in franchising relationship: The Malaysian franchisees' perspectives. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 24(6), 2071-2078.
- Keh, H. T., & Xie, Y. (2009). Corporate reputation and customer behavioral intentions: The roles of trust, identification and commitment. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 732-742.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (Vol. IV). New Jersey: Prentice-Hall.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544.

- Lai, I. K. (2015). The roles of value, satisfaction, and commitment in the effect of service quality on customer loyalty in Hong-Kong tea restaurants. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(1), 118-138.
- Leslie, T. W., & McNeil, L. S. (2010). Towards a conceptual model for franchise perceptual equity. *Journal of Brand Management*, 18(1), 21-33.
- Loureiro, S. M., & Kastenholtz, E. (2011). Corporate reputation, satisfaction, delight, and loyalty towards rural lodging units in Portugal. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 575-583.
- Malhotra, N., Birks, D., & Wills, P. (2007). *Marketing research: An applied approach*. Harlow, England: Prentice Hall.
- Mignonac, K., Vandenberghe, C., Perrigot, R., El Akremi, A., & Herrbach, O. (2015). A multi-study investigation of outcomes of franchisees' affective commitment to their franchise organization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(3), 461-488.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpandé, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29, 314-328.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., & Ewing, M. T. (2011). Brand relationships and brand equity in franchising. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1103-1115.
- Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., & Ewing, M. T. (2016). Franchisee-based brand equity: The role of brand relationship quality and brand citizenship behavior. *Industrial Marketing Management*, 52, 163-174.
- Oliver, R. L. (1993). Cognitive, affective and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418-430.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. London and New York: Routledge.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Harlow, England: Prentice Hall.
- Savita, U., & Sharma, S. (2017). Do franchisor and franchisee really perceive alike? Evidence from Indian education sector. *Global Business Review*, 19(5), 1-17.
- Sivadas, E., & Baker-Prewitt, J. L. (2000). An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(2), 73-82.

Anexos

Anexo 1. Reputação enquanto constructo multidisciplinar

Disciplina	Categorização da reputação
Contabilidade	Ativo intangível, que pode ou deve ter um valor financeiro associado
Economia	Traço ou sinal. Percepções de uma organização detidas pelo seu público externo.
Marketing	Perspetiva do cliente ou utilizador final, concentra-se na forma como a reputação é formada.
Comportamento Organizacional	Experiências sensoriais dos colaboradores ou a percepção dos seus públicos internos relativas à organização.
Sociologia	Avaliação acumulada do desempenho de uma organização em relação a expectativas e normas num contexto institucional.
Estratégia	Ativos e barreiras de mobilidade. Como a reputação se baseia em percepções, são mais difíceis de gerir.

Fonte: Adaptado de Chun (2005) de Fombrun & Van Riel (1997)

Anexo 2. Dimensões e atributos do Sistema RepTrak (Fombrun et al., 2015)

Dimensão	Atributo
Produtos e Serviços	Oferece produtos e serviços de elevada qualidade.
	Oferece produtos e serviços com uma boa relação qualidade-preço.
	Presta apoio ao cliente.
	Responde às necessidades dos clientes.
Inovação	É uma empresa inovadora.
	É geralmente a primeira a lançar novos produtos e serviços no mercado.
	Adapta-se rapidamente à mudança.
Ambiente de trabalho	Recompensa os seus colaboradores de forma justa.
	Demonstra preocupação pela saúde e bem-estar dos seus colaboradores.
	Oferece iguais oportunidades no local de trabalho.
Administração	A empresa é aberta e transparente na maneira como opera.
	Comporta-se eticamente.
	É justa na forma como conduz o negócio.
Cidadania	Atua responsabilmente para proteger o ambiente.
	Suporta boas causas.
	Tem influência positiva na sociedade.
Liderança	Tem um líder forte e carismático.
	Apresenta uma visão clara de futuro.
	É uma empresa organizada.
Performance/Desempenho	Tem excelentes gestores.
	É uma empresa rentável.
	Apresenta melhores resultados financeiros do que o esperado.
	Apresenta fortes perspetivas de crescimento futuro.

Fonte: Fonte: Fombrun, Ponzi & Newburry (2015)

Anexo 3. Escala de Caráter Corporativo (Davies et al., 2004)

Dimensão	Faceta	Item
Concordância	Calorosa	Amigável, Agradável, Aberta, Direta
	Empática	Interessada, Tranquilizadora, Disponível para ajudar,
		Concordante

	Íntegra	Honesta, Sincera, De confiança, Socialmente responsável
Empreendedorismo	Moderna	Fixe, Jovem, Na moda
	Aventureira	Criativa, Atual, Excitante, Inovadora
	Ousada	Extrovertida, Arrojada
Competência	Responsável	Fiável, Segura, Trabalhadora
	Líder	Ambiciosa, Orientada para o sucesso, Dominante
	Tecnocrata	Técnica, Corporativa
Elegância	Elegante	Charmosa, Com estilo, Elegante
	Prestigiada	Com prestígio, Exclusiva, Sofisticada
	Snob	Snob, Elitista
Severidade	Egoísta	Arrogante, Agressiva, Egoísta
	Dominante	Centrada nela própria, Autoritária, Controladora
Machismo	Machista	Masculina, Dura, Rude
Informalidade	Informal	Casual, Simples, Fácil de lidar

Fonte: Davies, Chun, Da Silva & Roper (2004)

Anexo 4. Perfil sociodemográfico de clientes McDonald's

Perfil sociodemográfico	n	%
Masculino	139	39,4
Feminino	214	60,6
16-25 anos	117	33,1
26-35 anos	102	28,9
36-45 anos	63	17,8
46-55 anos	54	15,3
56-66 anos	17	4,8
Solteiro	188	53,3
Casado	128	36,3
Divorciado	32	9,1
Viúvo	5	1,4
Básico	1	0,3
Secundário	49	13,9
Bacharelato	8	2,3
Licenciatura	203	57,5
Mestrado	90	25,5
Doutoramento	2	0,6
0 – 500 euros	28	7,9
501 – 1000 euros	99	28
1001 – 3000 euros	136	38,5
3001 – 5000 euros	22	6,2
Mais de 5000 euros	6	1,7
Não aufero rendimentos	33	9,3
Prefiro não responder	29	8,2
0-2 pessoas	102	28,9
3-5 pessoas	245	69,4
6-9 pessoas	6	1,7

Anexo 5. Questionário

Questionário a clientes McDonald's

Bloco: Apresentação

Caro participante,

Este questionário foi desenvolvido no âmbito de uma Dissertação do Mestrado em Marketing do ISEG - *Lisbon School of Economics and Management*. Faz parte de uma investigação sobre a Reputação da McDonald's entre os seus clientes. Está salvaguardada a confidencialidade e anonimato dos dados recolhidos.

A sua participação é fundamental!

Não existem respostas certas ou erradas, pelo que é pedido que responda com sinceridade. Este questionário demora cerca de 10 minutos a responder.

Muito obrigada pela sua participação!

Bloco A: Relacionamento com a McDonald's

Q1 1 - Quantas vezes, por mês, em média visita os restaurantes McDonald's?
Selecione a opção mais correta.

- 1 - 3 vezes (1)
- 4 - 6 vezes (2)
- 7 - 9 vezes (3)
- 10 - 12 vezes (4)
- 13 - 15 vezes (5)

Não frequento a McDonald's (6) – Acaba questionário

Q2 2 - Quando frequenta a McDonald's qual o tipo de refeição que costuma tomar?
Assinale **TODAS** as opções que se aplicam à sua situação.

- Pequeno-almoço (1)
- Almoço (2)
- Lanche (3)
- Jantar (4)
- Ceia (5)
- Outra, qual? (6) _____

Q3 3 - Qual ou quais os estabelecimentos McDonald's que costuma frequentar?

Assinale **UMA OU MAIS** opções consoante a sua situação.

Nota: As opções encontram-se por distritos para facilitar a seleção.

Aveiro

- C.C. 8ª Avenida (1)
- Espinho (2)
- Fórum Aveiro (3)
- São João da Madeira (4)
- Águeda (5)
- Aveiro Pingo Doce (6)
- Aveiro Universidade (7)
- C.C. Glicínias (8)
- Lourosa (9)
- Santa Maria da Feira Drive (10)

Beja

- Beja (11)

Braga

- Braga Centro (12)
- Braga Gualtar (13)
- Braga Maximinos (14)
- Braga Minho Center (15)
- Braga Parque - Shopping (16)
- Famalicão (17)
- Guimarães Drive (18)
- Guimarães Shopping (19)
- Av. Central (20)
- Barcelos (21)
- Espaço Guimarães (22)

Bragança

- Guarda (23)

Castelo Branco

- Castelo Branco (24)
- Covilhã (25)
- Covilhã Serra Shopping (26)
- Fórum Castelo Branco (27)

Coimbra

- Fernão Magalhães (28)
- Coimbra Fórum (29)
- Coimbra Solum (30)
- CoimbraShopping (31)
- Figueira da Foz (32)

Évora

- Évora (33)
- Évora Plaza (34)

Faro

- Albufeira (35)
- Algarve Shopping - Guia (36)
- Aqua Portimão (37)
- Faro - Docas (38)
- Fórum Algarve (39)
- Lagos (40)
- MarShopping (IKEA) - Loulé (41)
- Olhão (42)
- Portimão Drive (43)
- Vilamoura (44)
- Loulé (45)

Leiria

- Caldas da Rainha (46)
- Leiria Drive (47)
- Leiria Shopping (48)
- Marinha Grande (49)

Lisboa

- 2ª Circular (50)
- A5 - Oeiras (51)
- Abóboda - Estrada Nacional 249 - km 4 (52)
- Aeroporto de Lisboa - T1 (53)
- Aeroporto de Lisboa - T2 (54)
- Algés (55)
- Alvalade - Av. Igreja (56)
- Alverca - Jumbo (57)
- Alverca Drive (58)
- Amadora (59)
- Arena Shopping - Torres Vedras (60)
- Av. D. Carlos I (61)
- Av. Padre Cruz - BP Estádio de Alvalade (62)
- Av. Roma (63)
- Belém (64)
- Birre (65)

- C.C. Alegre - Alfragide (66)
- C.C. Amoreiras (67)
- C.C. Bela Vista - Chelas - Pingo Doce (68)
- C.C. Colombo (69)
- C.C. Vasco da Gama (70)
- Campera - Carregado (71)
- Campo Grande (72)
- Carnaxide (73)
- Cascais Village (74)
- CascaisShopping (75)
- Chiado - Armazéns do Chiado (76)
- Dolce Vita Tejo (77)
- Fórum Sintra (78)
- Jardim Zoológico (79)
- Largo do Chiado (80)
- LoureShopping (81)
- Mafra (82)
- Massamá Norte (83)
- Massamá Sul (84)
- Mem Martins (85)
- Mercês (86)
- Odivelas (87)
- Torres Vedras (88)
- Oeiras - Santo Amaro (89)
- Oeiras Parque (90)
- Parque das Nações (91)
- Queluz (92)
- Restelo (93)
- Rodrigo da Fonseca (94)
- Rossio (95)
- Sacavém (96)
- Saldanha (97)
- Sintra Retail Park (98)
- Space Shopping - Olivais (99)
- Strada Shopping - Odivelas Park (100)
- Tagus Park (101)
- Telheiras - Continente (102)
- IceSpot Dolce Vita Tejo (168)

Porto

- Antas (103)
 - Arrábida Shopping (104)
 - Av. Boavista (105)
 - Bom Sucesso (106)
 - Circunvalação (107)
 - Ermesinde (108)
 - Felgueiras (109)
 - Gaia - Fojo (110)
 - Gaia - Jardim (111)
 - Gaia Drive (112)
 - Gaia Shopping (113)
 - Galerias Campus S. João (114)
 - Gondomar - Parque Nascente (115)
 - Imperial (116)
 - Leça da Palmeira (117)
 - Maia Centro (118)
 - Maia Jumbo (119)
 - Maia Shopping (120)
 - Mar Shopping - Matosinhos (121)
 - Matosinhos (122)
 - Norte Shopping (123)
 - Paços de Ferreira - Ferrara Plaza (124)
 - Penafiel (125)
 - Porto Fashion Outlet - Vila do Conde (126)
 - Rio Tinto (127)
 - Trofa (128)
 - Via Catarina (129)
 - Vila do Conde (130)
 - IceSpot Norte Shopping (165)
- Região Autónoma da Madeira
- Fórum Madeira (131)
 - Funchal Av. do Mar (132)
 - Madeira Shopping (133)
- Região Autónoma dos Açores
- Parque Atlântico (134)
 - Ponta Delgada (135)
- Santarém
- Fátima (136)
 - Porto Alto (137)
 - Santarém (138)
 - Tomar (139)
 - Torres Novas (140)

Santarém

- Fátima (136)
- Porto Alto (137)
- Santarém (138)
- Tomar (139)
- Torres Novas (140)

Setúbal

- A2 Seixal - Fogueteiro (141)
- Alegro Setúbal (142)
- Almada Centro (143)
- Almada Drive (144)
- Almada Fórum (145)
- B Planet - Coia (146)
- Barreiro (147)
- Carneira da Caparica (148)
- Corroios (149)
- Fórum Barreiro (150)
- Fórum Montijo (151)
- Palmela (152)
- Pinhal Novo (153)
- Seixal - Rio Sul Shopping (154)
- Setúbal Centro (155)
- Setúbal Drive (156)
- Sines (157)
- IceSpot Fórum Almada (166)
- IceSpot Alegro Setúbal (169)

Viana do Castelo

- Estação Shopping (158)
- Viana do Castelo Drive (159)

Vila Real

- Chaves (160)
- Vila Real (161)
- Vila Real Nosso Shopping (162)

Viseu

- C.C. Palácio de Gelo (163)
- IceSpot Palácio de Gelo (164)
- Viseu Drive (167)

Q4 4 - Ordene por frequência de visita os estabelecimentos McDonald's anteriormente selecionados.

Q5 5 - Qual ou quais as principais razões da sua ida aos restaurantes McDonald's?
Assinale **TODAS** as opções que se aplicam à sua situação.

- Refeição rápida num dia de trabalho (1)
- Refeição rápida com a família (2)
- Refeição rápida com os amigos (3)
- A pedido do(s) filho(s)/a(s) (4)
- Refeição rápida de resolver (5)
- Comemoração de aniversário das crianças (6)
- Outra, qual? (7) _____

Q6 6 - Qual ou quais os serviços que utiliza quando vai à McDonald's?
Assinale **TODAS** as opções que se aplicam à sua situação.

- Restaurante (1)
- Take-away (2)
- McDrive (3)
- UberEats (4)

Q7 7 - O que costuma consumir na McDonald's?
Assinale **TODAS** as opções que se aplicam à sua situação.

- Sandwiches/Hambúrgueres (1)
- McMenu (2)
- HappyMeal (3)
- Wraps (4)
- Sopa (5)
- Batatas fritas (6)
- Sobremesas (7)
- Bebidas frias (8)
- Saladas (9)
- Chicken McBites (10)
- Bebidas quentes (11)
- Pastelaria (12)
- McBox Família (13)
- McBox Amigos (14)
- HappyMeal (15)
- Outra, qual? (16) _____

Q8 8 - Conhece o programa de fidelidade da McDonald's - Mlovers?
Assinale a opção correta.

- Sim (1)
- Não (2)

Q9 9 - Possui conta no programa de fidelidade da McDonald's - Mlovers?
Assinale a opção correta.

- Sim (1)
- Não (2)

Q10 10 - Utiliza o programa da Mlovers quando realiza transações com a McDonald's?

- Sim (1)
- Não (2)

Bloco B: Experiência

Q11 11 - Como descreve a sua opinião relativamente à experiência com a McDonald's, como cliente?

Instruções: Para cada afirmação indique a que melhor representa a sua opinião. Assinale:

- 1 se **discordar totalmente** da afirmação ou se esta for claramente falsa
- 2 se **discordar** da afirmação ou se a afirmação for em grande parte falsa
- 3 se se considerar **neutro** face à afirmação, se não conseguir decidir, ou se considerar a afirmação tanto falsa como verdadeira
- 4 se **concordar** com a afirmação ou se a mesma for em grande parte verdadeira
- 5 se **concordar totalmente** com a afirmação ou se esta for claramente verdadeira. Caso esteja a responder a este questionário no seu **smartphone** - Deverá "**clique**" em cada afirmação e posteriormente **selecionar a sua resposta**.

Assinale **APENAS UMA** resposta para cada questão. Por favor, responda a **TODAS** as questões

	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo	(3) Não concordo nem discordo	(4) Concordo	(5) Concordo totalmente
1 - Estou satisfeito com os esforços que a McDonald's faz para clientes como eu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - Estou satisfeito com o relacionamento que tenho com a McDonald's.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 - A McDonald's transmite-me sentimentos de confiança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 - Eu confio na McDonald's.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 - A McDonald's transmite-me a impressão de que posso confiar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 - A McDonald's é a minha preferência para um serviço de restauração rápido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 - Considero-me leal à McDonald's.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 - Pretendo continuar a frequentar a McDonald's para tomar as minhas refeições.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 - Sinto um forte sentimento de identificação com a McDonald's.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 - Sinto-me emocionalmente ligado(a) à McDonald's.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11 - A McDonald's tem um significado pessoal para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q12 12 - Classifique em termos globais a sua satisfação, como cliente, com a McDonald's.

Instruções: Para cada afirmação indique a opção que melhor representa a sua opinião. Assinale:

- 1 se, no geral estiver **muito insatisfeito** com a McDonald's Portugal
- 2 se, no geral estiver **insatisfeito** com a McDonald's Portugal
- 3 se, no geral considerar a sua satisfação como **neutra**
- 4 se, no geral estiver **satisfeito** com a McDonald's Portugal
- 5 se, no geral estiver **muito satisfeito** com a McDonald's Portugal

Caso esteja a responder a este questionário no seu **smartphone** - Deverá "**clique**" em cada afirmação e posteriormente **selecionar a sua resposta**.

Assinale **APENAS UMA** resposta.

	(1) Muito insatisfeito	(2) Insatisfeito	(3) Nem satisfeito nem insatisfeito	(4) Satisfeito	(5) Muito satisfeito
Satisfação global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q13 13 - Na sua opinião, qual a importância que atribui relativamente ao envolvimento da McDonald's como restaurante "amigo do ambiente"?

Instruções:

Para cada afirmação indique a opção que melhor representa a sua opinião. Assinale:

- 1 se **discordar totalmente** da afirmação ou se esta for claramente falsa;
- 2 se **discordar muito** da afirmação ou se esta for bastante falsa;
- 3 se **discordar** da afirmação ou se esta for em grande parte falsa;
- 4 se se considerar **neutro** face à afirmação, se não conseguir decidir, ou se considerar a afirmação tanto falsa como verdadeira;
- 5 se **concordar** com a afirmação ou se a mesma for em grande parte verdadeira;
- 6 se **concordar muito** com a afirmação ou se esta for bastante verdadeira;
- 7 se **concordar totalmente** com a afirmação ou se esta for claramente verdadeira

Caso esteja a responder a este questionário posteriormente **selecionar a sua resposta**. Assinale **APENAS UMA** resposta para cada afirmação. Por favor, responda a **TODAS** as questões. questionário no seu **smartphone** - Deverá "**clique**" em cada afirmação e selecionar a opção que melhor lhe parece.

	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo muito	(3) Discordo	(4) Não concordo nem discordo	(5) Concordo	(6) Concordo muito	(7) Concordo totalmente
1 - É importante para mim que a McDonald's reduza o uso de energia e o desperdício.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - É importante para mim que a McDonald's utilize produtos biodegradáveis e recicláveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 - É importante para mim que a McDonald's utilize produtos orgânicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 - É importante para mim que a McDonald's utilize produtos em Portugal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 - É importante para mim que a McDonald's faça doações a projetos ambientais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 - É importante para mim que a McDonald's pague taxas de forma a reduzir a sua "pegada de carbono".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 - Tomar as minhas refeições num restaurante "amigo do ambiente" irá ajudar a proteger o meio ambiente.	<input type="radio"/>						
8 - Tomar as minhas refeições num restaurante "amigo do ambiente" será mais dispendioso.	<input type="radio"/>						
9 - Tomar as minhas refeições num restaurante "amigo do ambiente" será uma opção mais saudável para mim.	<input type="radio"/>						
10 - É positivo para os restaurantes protegerem o meio ambiente.	<input type="radio"/>						
11 - Eu considero a McDonald's como uma referência no que diz respeito ao compromisso ambiental.	<input type="radio"/>						
12 - A McDonald's comporta-se de maneira profissional no que toca a questões da sua reputação ambiental.	<input type="radio"/>						
13 - A McDonald's é bem-sucedida em questões de desempenho ambiental.	<input type="radio"/>						
14 - As preocupações ambientais da McDonald's estão bem estabelecidas.	<input type="radio"/>						
15 - A McDonald's é uma marca de confiança no que toca às suas promessas ambientais.	<input type="radio"/>						

Q14 14 - Avaliação do desempenho da McDonald's relativamente às suas práticas de Responsabilidade Social Corporativa.
 Instruções: Para cada afirmação indique a que melhor representa a sua opinião.
 Assinale:
 1 se discordar totalmente da afirmação ou se esta for claramente falsa;
 2 se discordar da afirmação ou se a afirmação for em grande parte falsa;
 3 se se considerar neutro face à afirmação, se não conseguir decidir, ou se considerar a afirmação tanto falsa como verdadeira;
 4 se concordar com a afirmação ou se a mesma for em grande parte verdadeira;
 5 se concordar totalmente com a afirmação ou se esta for claramente verdadeira;
 6 se preferir não responder à afirmação.
 Caso esteja a responder a este questionário no seu smartphone - Deverá "cliquear" em cada afirmação e posteriormente selecionar a sua resposta.

Assinale APENAS UMA resposta para cada questão. Por favor, responda a TODAS as questões.

	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo	(3) Não concordo nem discordo	(4) Concordo	(5) Concordo totalmente	(6) Não sei/Não respondo
1 - A McDonald's trata os seus colaboradores de maneira correta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - A McDonald's é socialmente responsável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 - A McDonald's dá apoio a crianças.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bloco C: Personalidade da Marca

Q15 15 - Se a McDonald's fosse uma pessoa, como seria a sua personalidade?
 Para cada adjetivo assinale a opção que melhor reflete a sua opinião.

Instruções: Para cada afirmação indique a que melhor representa a sua opinião. Assinale:
 1 se discordar totalmente da afirmação ou se esta for claramente falsa
 2 se discordar da afirmação ou se a afirmação for em grande parte falsa
 3 se se considerar neutro face à afirmação, se não conseguir decidir, ou se considerar a afirmação tanto falsa como verdadeira
 4 se concordar com a afirmação ou se a mesma for em grande parte verdadeira
 5 se concordar totalmente com a afirmação ou se esta for claramente verdadeira

Caso esteja a responder a este questionário no seu smartphone - Deverá "cliquear" em cada afirmação e posteriormente selecionar a sua resposta. Por favor, responda a TODAS as questões.

	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo	(3) Não concordo nem discordo	(4) Concordo	(5) Concordo totalmente
Amigável (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agradável (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aberta (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direta (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interessada (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tranquilizadora (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponível para ajudar (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordante (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honesta (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sincera (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De confiança (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socialmente responsável (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fixe (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jovem (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na moda (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criativa (16)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atual (17)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Excitante (18)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovadora (19)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extrovertida (20)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arrojada (21)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiável (22)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segura (23)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhadora (24)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ambiciosa (25)	<input type="radio"/>				
Orientada para o sucesso (26)	<input type="radio"/>				
Dominante (27)	<input type="radio"/>				
Técnica (28)	<input type="radio"/>				
Corporativa (29)	<input type="radio"/>				
Charmosa (30)	<input type="radio"/>				
Com estilo (31)	<input type="radio"/>				
Elegante (32)	<input type="radio"/>				
Com prestígio (33)	<input type="radio"/>				
Exclusiva (34)	<input type="radio"/>				
Sofisticada (35)	<input type="radio"/>				
Snob (36)	<input type="radio"/>				
Elitista (37)	<input type="radio"/>				
Arrogante (38)	<input type="radio"/>				
Agressiva (39)	<input type="radio"/>				
Egoísta (40)	<input type="radio"/>				
Centrada nela própria (41)	<input type="radio"/>				
Autoritária (42)	<input type="radio"/>				
Controladora (43)	<input type="radio"/>				
Masculina (44)	<input type="radio"/>				
Dura (45)	<input type="radio"/>				
Rude (46)	<input type="radio"/>				
Casual (47)	<input type="radio"/>				
Simple (48)	<input type="radio"/>				
Fácil de lidar (49)	<input type="radio"/>				

Bloco D: Dados demográficos

Q16 - Sexo

- Feminino (1)
- Masculino (2)

Q17 - Qual o seu estado civil?

- Solteiro (1)
- Casado (2)
- Divorciado (3)
- Viúvo (4)

Q18 - Qual a sua idade?

Q19 - Qual o seu nível de escolaridade?

- Básico (1)
- Secundário (2)
- Bacharelato (3)
- Licenciatura (4)
- Mestrado (5)
- Doutoramento (6)

Q20 - Número de pessoas do seu agregado familiar
Indique por favor por escrito o número.

Q21 - Qual o seu rendimento mensal líquido?

- 0€ - 500€ (1)
- 501€ - 1000€ (2) 5
- 1001€ - 3000€ (3)
- 3001€ - 5000€ (4)
- Mais de 5000€ (5)
- Não aufero rendimentos (6)
- Prefiro não responder (7)

Anexo 6. Tabela Resumo de Constructos

Constructos	Definição	Autores	Itens originais	Itens adaptados	Questionário
Reputação	Resumo das perceções dos públicos relevantes para a organização (Chun, 2005)	Davies et al. (2003)	Friendly, Pleasant, Open, Straightforward, Concerned, Reassuring, Supportive, Agreeable, Honest, Sincere, Trustworthy, Social responsible, Cool, Trendy, Young, Imaginative, Up to date, Exciting, Innovative, Extravert, Daring, Reliable, Secure, Hardworking, Ambitious, Achievement oriented, Leading, Technical, Corporate, Charming, Stylish, Elegant, Prestigious, Exclusive, Refined, Snobby, Elitist, Snobby, Elitist, Arrogant, Aggressive, Selfish, Inward looking, Authoritarian, Controlling, Masculine, Tough, Rugged, Casual, Simple, Easy going	Amigável, Agradável, Aberta, Direta, Interessada, Tranquilizadora, Disponível para ajudar, Concordante, Honesta, Sincera, De confiança, Socialmente responsável, Fixe, Jovem, Na moda, Criativa, Atual, Excitante, Inovadora, Extrovertida, Arrojada, Fiável, Segura, Trabalhadora, Ambiciosa, Orientada para o sucesso, Dominante, Técnica, Corporativa, Charmosa, Com estilo, Elegante, Com prestígio, Exclusiva, Sofisticada, Snob, Elitista, Arrogante, Agressiva, Egoísta, Centrada nela própria, Autoritária, Controladora, Masculina, Dura, Rude, Casual, Simples, Fácil de lidar	Q15
Satisfação	Avaliação acumulada daquilo que a organização vai oferecendo ao longo do tempo (Anderson et al., 1994)	De Wulf et al. (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. I am happy with the efforts this store is making towards regular customers like me. 2. I am satisfied with the relationship I have with this store. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estou satisfeito com os esforços que a McDonald's faz para clientes como eu. 2. Estou satisfeito com o relacionamento que tenho com a McDonald's 	Q10_1 a Q10_2
Lealdade	Intenção de continuar a realizar transações com uma marca (Keller, 2013)	Badrinarayan et al. (2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. This is the only one brand i would prefer to transact with. 2. I consider myself loyal to this brand. 3. I would go out of my way to keep working with this brand. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A McDonald's é a minha preferência para um serviço de restauração rápido 2. Considero-me leal à McDonald's. 3. Pretendo continuar a frequentar a McDonald's para tomar as minhas refeições. 	Q10_6 a Q10_8
Confiança	Expectativas de que a organização é de confiança e que irá cumprir com as suas promessas (Morgan & Hunt, 1994)	De Wulf et al. (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. This store gives me a feeling of trust. 2. I have trust in this store. 3. This store gives me a trustworthy impression. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A McDonald's transmite-me sentimentos de confiança. 2. Eu confio na McDonald's. 3. A McDonald's transmite-me a impressão de que posso confiar. 	Q10_3 a Q10_5
Compromisso	Força psicológica que liga o cliente à organização (Fullerton, 2005)	Lai (2015)	<ol style="list-style-type: none"> 1. I feel a strong sense of identification with this HKST restaurant. 2. I feel emotionally attached to this HKST restaurant. 3. This HKST restaurant has a great deal of personal meaning for me. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sinto um forte sentimento de identificação com a McDonald's. 2. Sinto-me emocionalmente ligado(a) à McDonald's. 3. A McDonald's tem um significado pessoal para mim. 	Q10_9 a Q10_11

Anexo 7. Guião de entrevistas semiestruturadas

Constructos	Dimensões	Itens/Indicadores	Perguntas
Reputação		N/a	1. O que é para si a reputação de uma organização?
	Produtos e Serviços	1. Oferece produtos e serviços de elevada qualidade 2. Oferece produtos e serviços com uma boa relação qualidade-preço 3. Presta apoio ao cliente 4. Responde às necessidades dos clientes	2. O que tem a dizer relativamente à qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela McDonald's? Pode dar exemplos? 3. O que significa para si uma boa relação qualidade/preço? Como avalia a relação qualidade/preço dos produtos e serviços oferecidos pela McDonald's? 4. Qual a sua opinião relativamente ao apoio prestado ao cliente pelos colaboradores? Pode dar exemplos? 5. O que tem a dizer sobre a forma como a McDonald's considera as necessidades dos clientes? Pode dar exemplos?
	Inovação	5. É uma empresa inovadora 6. É geralmente a primeira a lançar novos produtos e serviços no mercado 7. Adapta-se rapidamente à mudança	6. Como define inovação no contexto organizacional? Exemplos. 7. Qual a sua opinião relativamente à inovação de produtos e serviços da McDonald's? Pode dar exemplos? Em que medida esses exemplos refletem inovação? Como é abordada a inovação na organização? 8. No que diz respeito à inovação, como compara os esforços da McDonald's com os dos seus concorrentes? 9. Qual a sua opinião relativamente à adaptação às mudanças da organização? Pode dar exemplos?
	Ambiente de Trabalho	8. Recompensa os seus colaboradores de forma justa 9. Demonstra preocupação pela saúde e bem-estar dos seus colaboradores 10. Oferece iguais oportunidades no local de trabalho	10. Como descreve os esforços da marca para recompensar os seus colaboradores? Pode dar exemplos? 11. Quais as principais preocupações da organização para com os colaboradores? Falam com os colaboradores para saber quais as suas principais preocupações? Como? 12. O que tem a dizer sobre a McDonald's no que diz respeito à igualdade de oportunidades no trabalho? Pode dar exemplos?
	Administração	11. A empresa é aberta e transparente na maneira como opera 12. Comporta-se eticamente 13. É justa na forma como conduz o negócio	13. Como define ética empresarial? De acordo com a sua definição, como avalia o comportamento da McDonald's? Pode dar exemplos? 14. Como define o que é uma empresa que se comporta de forma justa na condução do seu negócio? Nessa medida, como avalia a McDonald's? Pode dar exemplos? 15. Quanto às práticas da organização, considera que a McDonald's opera de forma aberta e transparente? Porquê? Pode dar exemplos?
	Cidadania	14. Atua responsabilmente para proteger o ambiente 15. Suporta boas causas 16. Tem influência positiva na sociedade	16. O que é para si cidadania no âmbito organizacional? Exemplos. 17. O que considera ser uma influência positiva da empresa para a sociedade? De acordo com a sua visão, como avalia a McDonald's? Pode dar exemplos? 18. Como descreve a abordagem da McDonald's no que diz respeito à preocupação pelo meio ambiente? Pode dar exemplos? 19. No que diz respeito ao apoio a boas causas o que tem a dizer sobre a McDonald's? Exemplos.
Liderança	17. Tem um líder forte e carismático 18. Apresenta uma visão clara de futuro 19. É uma empresa organizada 20. Tem excelentes gestores	20. Explique por palavras suas o que é liderança no contexto organizacional? Exemplos. 21. Relativamente à sua definição de liderança, como descreveria a gestão da McDonald's? Pode dar exemplos? 22. Como pensa que a organização olha para o seu futuro? 23. O que é para si uma empresa bem organizada? Nessa medida, o que tem a dizer sobre a McDonald's? Porquê? Pode dar exemplos? 24. Como caracterizaria a equipa de gestão da McDonald's?	

	Desempenho	21. É uma empresa rentável 22. Apresenta melhores resultados financeiros do que o esperado 23. Apresenta fortes perspectivas de crescimento futuro	25. O que é para si o desempenho financeiro de uma organização? 26. Quanto à rentabilidade/desempenho financeiro da McDonald's, como a classificaria? Porquê? 27. No que diz respeito ao investimento financeiro que fez na marca, como compara os resultados que teve com as suas expectativas? 28. Como descreve as perspectivas de crescimento futuro da McDonald's?
Confiança		24. Eu posso contar com a honestidade do meu franquiado nos negócios que desenvolve comigo 25. O meu franquiado é uma empresa que cumpre com a sua palavra 26. Posso confiar que o meu franquiado cumpre com as promessas feitas 27. O meu franquiado é sincero nos negócios que desenvolve comigo 28. Posso contar que o meu franquiado irá fazer o que está certo 29. O meu franquiado é uma empresa na qual eu tenho elevada confiança	29. O que é para si confiança no que diz respeito aos negócios? Em que medida a sua definição é semelhante à da McDonald's? 30. Qual o nível de confiança que tem relativamente à McDonald's? 31. Quanto ao cumprimento da palavra e de promessas em contexto de negócios, como descreveria a McDonald's? Exemplos de situações. 32. O que é para si uma empresa honesta? Qual a sua opinião relativamente à honestidade da McDonald's nos negócios que desenvolve com a mesma? Exemplos de situações. 33. O que é para si uma empresa sincera? Quanto à sinceridade, no contexto de negócios, como caracterizaria a McDonald's? 34. Em que medida é que a sua descrição do que é "fazer o que está correto" é semelhante à da McDonald's? Acredita que a McDonald's irá agir sempre de maneira correta nos negócios que desenvolve consigo? Pode dar exemplos?
Compromisso		30. Temos um relacionamento mutuamente benéfico 31. Eu gosto de trabalhar com este franquiado 32. Tenho a sensação de que o franquiado e eu estamos constantemente a fazer algo um pelo outro 33. Eu sinto que o franquiado e eu estamos "nisto juntos" 34. Sinto que os valores deste sistema de <i>franchising</i> coincidem com os meus 35. O franquiado e eu damos-nos bem juntos 36. O franquiado e eu tendemos a partilhar os mesmos valores 37. Sinto-me comprometido relativamente ao relacionamento com o meu franquiado 38. Pretendo continuar como franquiado do meu franquiador 39. Tento ao máximo manter o relacionamento com o meu franquiado 40. Sinto-me orgulhoso de pertencer a este sistema de <i>franchising</i>	35. Como caracteriza a palavra compromisso no contexto de <i>franchising</i> ? Tendo em conta a sua definição, considera que tem um compromisso com a McDonald's? Porquê? 36. Na sua opinião, como caracteriza o relacionamento que mantém com a McDonald's? Porquê? 37. Gosta de trabalhar com a McDonald's? Porquê? 38. Considera que o seu relacionamento com a McDonald's é caracterizado por estarem constantemente a fazerem algo um pelo outro? Porquê? Pode dar exemplos? 39. Pode-se afirmar que o relacionamento que mantém se caracteriza por um trabalho em equipa no qual trabalham para o mesmo objetivo em comum? Porquê? 40. Em que medida é que este relacionamento é um trabalho em equipa no qual trabalham para o mesmo objetivo em conjunto? Porquê? 41. Considera que se dá bem com a McDonald's? Porquê? Pode dar exemplos? 42. Quais são para si os valores mais importantes? Porquê? E para a McDonald's? Porquê? Pode dar exemplos de situações em que esses valores se revelaram? 43. Em que medida considera que os seus valores são semelhantes aos da McDonald's? Pode dar exemplos de situações em que isso se revelou importante? 44. Quão comprometido se sente relativamente ao relacionamento com a McDonald's? Porquê? No longo-prazo, pretende continuar a desenvolver negócios com a McDonald's? Porquê? 45. Em que medida é importante para si manter um bom relacionamento com a McDonald's? O que faz nesse sentido? 46. Sente orgulho em pertencer ao sistema de <i>franchising</i> da McDonald's? Porquê?

Anexo 8. Livro de codificação de entrevistas

Constructo	Dimensão	Indicador	Perguntas do Guião da Entrevista	Verbatim	Temas Comuns	Temas Emergentes
Reputação (perceção franquiados)	N/A	N/A	O que é para si a reputação de uma organização?	<p>F1: A reputação passa pela confiança, é essencialmente confiança. A reputação passa pela confiança que as organizações transmitem no dia-a-dia, naquilo que se vai sabendo etc.</p> <p>F2: É a imagem, a éticas e o valores que a organização transmite para fora.</p> <p>F3: Acho que é a forma como a empresa se vê e como os outros a vêem. Os stakeholders, como os colaboradores, os clientes da marca e os nossos parceiros de negócio.</p> <p>F4: A reputação constrói-se. A reputação de uma marca cria-se pelos seus padrões definidos e que vai conseguindo consolidar através das suas parcerias, com os stakeholders. A reputação é algo que se constrói ao longo dos anos e que é preciso saber consolidar e desenvolver. E é isso que a McDonald's fez. É a credibilidade, é o ser ator de uma história. A reputação é o know-how que se foi criando ao longo dos anos e que se construiu uma imagem de marca.</p>	Imagem, Identidade, perceções	Ética, valores, confiança
Reputação Fombrun (2015) (REP)	Produtos e Serviços (REP/PS)	Oferece produtos e serviços de elevada qualidade (REP/PS1)	O que tem a dizer relativamente à qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela McDonald's? Pode dar exemplos?	<p>F1: De facto o rigor que se põe na segurança alimentar nesta empresa eu diria que é quase paranóico, no bom sentido.</p> <p>F2: A McDonald's revolucionou a qualidade em Portugal. Eu acho que o mercado português mudou muito na restauração em termos de qualidade pela McDonald's como grande cadeia nesta área. Quando se fala de McDonald's fala-se em qualidade, e de facto, o rigor das nossas cozinhas, o controlo dos nossos produtos e a higiene e segurança alimentar é extrema. Em termos de serviços, a McDonald's é conhecida pela Qualidade, Serviço, Limpeza e Valor. Nós chamamos-lhe de QSL. E é esta a base de todo o êxito da McDonald's. Portanto, o serviço é muito a tônica de um serviço rápido e atencioso.</p> <p>F3: Acho que há mais para melhorar nomeadamente ao nível das alternativas mais saudáveis digamos assim. Acho que já tivemos ofertas melhores a esse nível, nomeadamente no que toca à oferta de saladas e <i>wraps</i>, que já foram nutricionalmente mais equilibrados. Temos uma qualidade muito forte, que muitas vezes as pessoas não percebem, ao nível da qualidade da carne (ex. frango). Só percebem esta qualidade quando comparam a nossa carne com outras marcas que consomem.</p> <p>F4: É essencialmente o QSL (Qualidade, Serviço e Limpeza), ou seja, há sempre esta preocupação em termos de qualidade, serviços e limpeza e valor. produtos têm de ter qualidade, e quando falamos de qualidade isto engloba todo o processo. Desde o processamento, do tipo de produto, a forma como se confeciona, a forma como se produz e aí o serviço começa logo até ao serviço que é dado aos funcionários, às pessoas e aos gerentes, para que possa fluir e funcionar de forma adequada. Limpeza, é algo que faz parte do ADN desta marca porque só assim se consegue garantir a criação de uma alguma credibilidade no consumidor em que o consumidor se sente confortável em vir ao nosso espaço e quando falamos de limpeza, não é só limpar a parte exterior, é cuidar do interior, cuidar dos produtos. Também a parte da segurança alimentar liga-se um pouco.</p>	Rigor, qualidade, QSL (Qualidade, Serviços e Limpeza), segurança alimentar	Serviço rápido e atencioso, introdução de alternativas mais saudáveis

Anexo 9. Pressuposto da Primeira Regressão Linear

Variáveis (Modelo 1)	N	Normalidade		Independência dos Erros		Estatística dos Resíduos		Multicolinearidade	
		K-S	Sig.	Durbin-Watson (d)	Média Residual	Tolerância	Fator de Inflação de Variância (FIV)		
(Constante)									
Dimensão Concordância	353	0,097	0,000				0,473		2,116
Dimensão Empreendedorismo	353	0,089	0,000				0,425		2,352
Dimensão Competência	353	0,089	0,000				0,471		2,122
Dimensão Elegância	353	0,128	0,000	2,077	0,000		0,604		1,655
Dimensão Severidade	353	0,114	0,000				0,286		3,501
Dimensão Machismo	353	0,172	0,000				0,307		3,259
Dimensão Informalidade	353	0,158	0,000				0,853		1,173

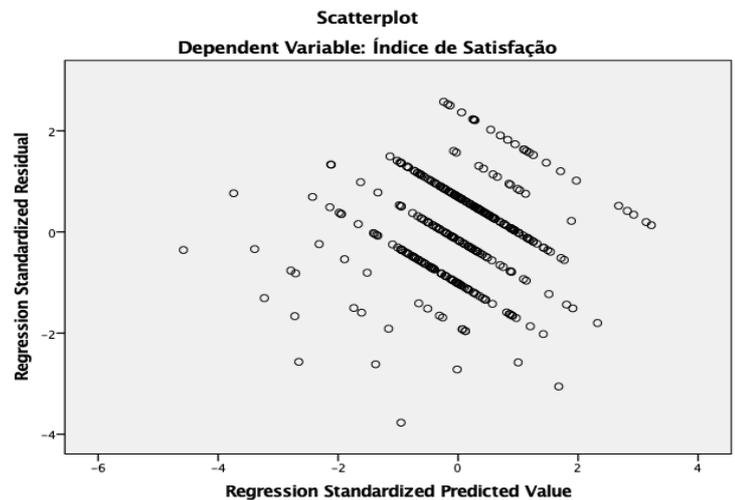
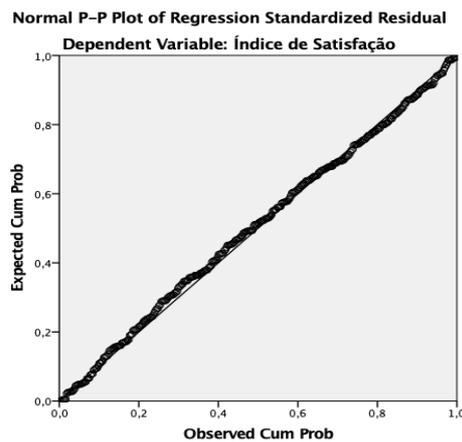
Preditores: (Constante), Dimensão Concordância, Empreendedorismo, Competência, Elegância, Severidade, Machismo, Informalidade

Variável Dependente: Índice de Satisfação

Nível de Significância: $\alpha = 0,05$

Anexo 10. Pressuposto de Homocedasticidade da Primeira Regressão Linear

Anexo 11. Pressuposto da Distribuição dos Resíduos/Erros da Primeira Regressão Linear



Anexo 12. Síntese dos Resultados da Primeira Regressão Linear

Variáveis (Modelo 1)	R^2 ajustado	ANOVA			Erro Padrão da Estimativa	Coeficientes			
		F	df	Sig.		Coeficientes Padronizados (β)	t	Sig.	Coeficientes Não Padronizados (B)
(Constante)							2,769	0,006	0,957
Dimensão Concordância						0,373	5,848	0,000	0,477
Dimensão Empreendedorismo						0,129	1,913	0,057	0,152
Dimensão Competência						-0,010	-0,158	0,875	-0,013
Dimensão Elegância	0,323	24,990	7	0,000	0,584	0,065	1,157	0,248	0,072
Dimensão Severidade						-0,106	-1,296	0,196	-0,096
Dimensão Machismo						0,025	0,315	0,753	0,022
Dimensão Informalidade						0,129	2,710	0,007	0,134

Preditores: (Constante), Dimensão Concordância, Empreendedorismo, Competência, Elegância, Severidade, Machismo, Informalidade

Variável Dependente: Índice de Satisfação

Nível de Significância: $\alpha = 0,05$

Anexo 13. Pressuposto da Segunda Regressão Linear

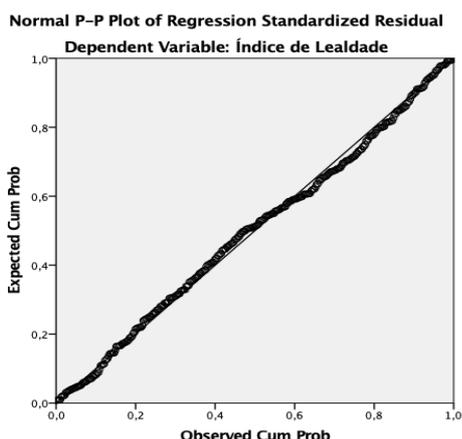
Variáveis (Modelo 2)	N	Normalidade		Independência dos Erros		Estatística dos Resíduos		Multicolinearidade	
		K-S	Sig.	Durbin-Watson (d)	Média Residual	Tolerância	Fator de Inflação de Variância (FIV)		
(Constante)									
Dimensão Concordância	353	0,097	0,000				0,473	2,116	
Dimensão Empreendedorismo	353	0,089	0,000				0,425	2,352	
Dimensão Competência	353	0,089	0,000				0,471	2,122	
Dimensão Elegância	353	0,128	0,000	2,033	0,000		0,604	1,655	
Dimensão Severidade	353	0,114	0,000				0,286	3,501	
Dimensão Machismo	353	0,172	0,000				0,307	3,259	
Dimensão Informalidade	353	0,158	0,000				0,853	1,173	

Preditores: (Constante), Dimensão Concordância, Empreendedorismo, Competência, Elegância, Severidade, Machismo, Informalidade

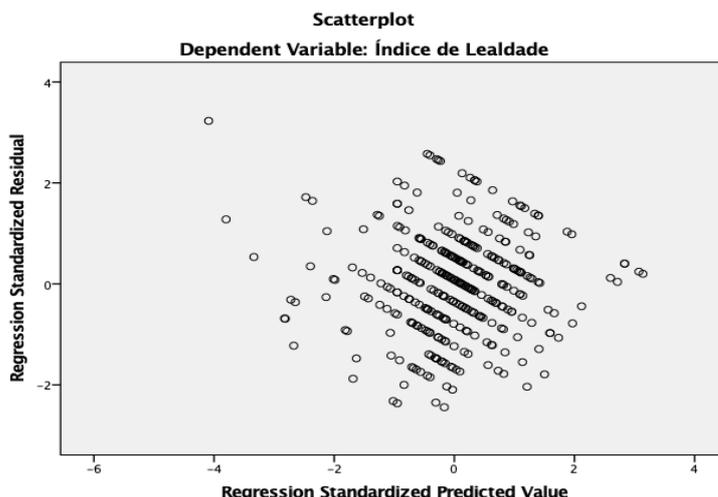
Variável Dependente: Índice de Lealdade

Nível de Significância: $\alpha = 0,05$

Anexo 14. Pressuposto da Distribuição dos Resíduos/Erros da Segunda Regressão Linear



Anexo 15. Pressuposto de Homocedasticidade da Segunda Regressão Linear



Anexo 16. Síntese dos Resultados da Segunda Regressão Linear

Variáveis (Modelo 2)	R^2 ajustado	ANOVA			Erro Padrão da Estimativa	Coeficientes			
		F	df	Sig.		Coeficientes Padronizados (β)	t	Sig.	Coeficientes Não Padronizados (B)
(Constante)							-0,636	0,525	-0,286
Dimensão Concordância						0,447	6,871	0,000	0,727
Dimensão Empreendedorismo						0,091	1,322	0,187	0,137
Dimensão Competência						0,007	0,115	0,909	0,013
Dimensão Elegância	0,295	22,034	7	0,000	0,759	-0,005	-0,086	0,932	-0,007
Dimensão Severidade						0,033	0,396	0,692	0,038
Dimensão Machismo						-0,032	-0,401	0,689	-0,036
Dimensão Informalidade						0,117	2,417	0,016	0,156

Preditores: (Constante), Dimensão Concordância, Empreendedorismo, Competência, Elegância, Severidade, Machismo, Informalidade

Variável Dependente: Índice de Lealdade
 Nível de Significância: $\alpha = 0,05$

Anexo 17. Pressuposto da Terceira Regressão Linear

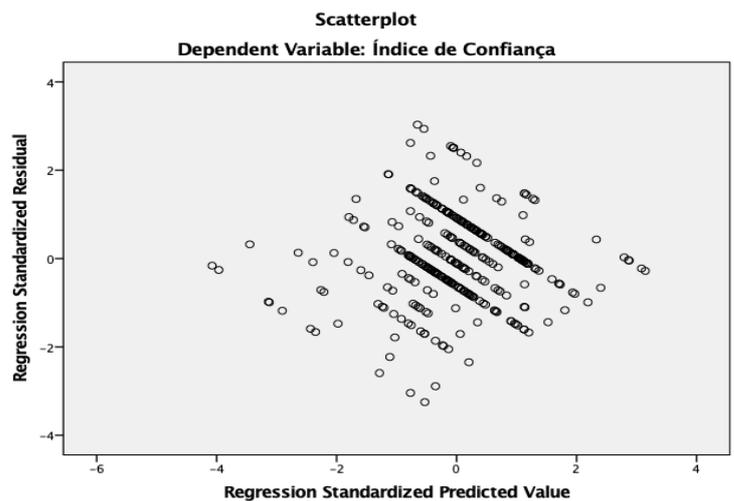
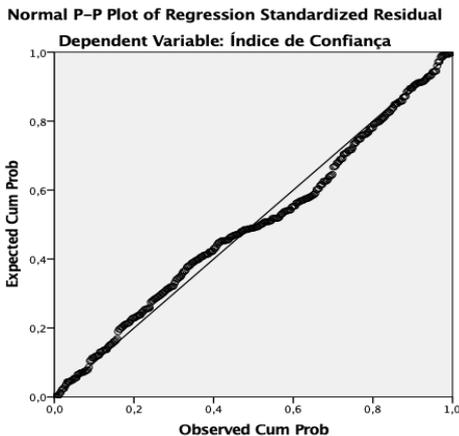
Variáveis (Modelo 3)	N	Normalidade		Independência dos Erros		Estatística dos Resíduos		Multicolinearidade	
		K-S	Sig.	Durbin-Watson (d)	Média Residual	Tolerância	Fator de Inflação de Variância (FIV)		
(Constante)									
Dimensão Concordância	353	0,097	0,000				0,473		2,116
Dimensão Empreendedorismo	353	0,089	0,000				0,425		2,352
Dimensão Competência	353	0,089	0,000				0,471		2,122
Dimensão Elegância	353	0,128	0,000	2,049	0,000		0,604		1,655
Dimensão Severidade	353	0,114	0,000				0,286		3,501
Dimensão Machismo	353	0,172	0,000				0,307		3,259
Dimensão Informalidade	353	0,158	0,000				0,853		1,173

Preditores: (Constante), Dimensão Concordância, Empreendedorismo, Competência, Elegância, Severidade, Machismo, Informalidade
 Variável Dependente: Índice de Confiança

Nível de Significância: $\alpha = 0,05$

Anexo 18. Pressuposto de Homocedasticidade da Terceira Regressão Linear

Anexo 19. Pressuposto da Distribuição dos Resíduos/Erros da Terceira Regressão Linear



Anexo 20. Síntese dos Resultados da Terceira Regressão Linear

Variáveis (Modelo 3)	R^2 ajustado	ANOVA				Erro Padrão da Estimativa	Coeficientes								
		F	df	Sig.	Coeficientes Padronizados (β)		t	Sig.	Coeficientes Não Padronizados (B)						
(Constante)															
Dimensão Concordância							0,595	10,115	0,000			-1,029	0,304	-0,394	
Dimensão Empreendedorismo							-0,090	-1,445	0,149			0,595	10,115	0,000	0,914
Dimensão Competência							0,073	1,233	0,218			-0,090	-1,445	0,149	-0,128
Dimensão Elegância	0,425	38,185	7	0,000	0,648		0,054	1,034	0,302			0,073	1,233	0,218	0,117
Dimensão Severidade							-0,076	-1,005	0,316			-0,076	-1,005	0,316	-0,082
Dimensão Machismo							0,068	0,934	0,351			0,068	0,934	0,351	0,072
Dimensão Informalidade							0,124	2,838	0,005			0,124	2,838	0,005	0,156

Preditores: (Constante), Dimensão Concordância, Empreendedorismo, Competência, Elegância, Severidade, Machismo, Informalidade
 Variável Dependente: Índice de Confiança

Nível de Significância: $\alpha = 0,05$

Anexo 21. Pressuposto da Quarta Regressão Linear

Variáveis (Modelo 4)	N	Normalidade		Independência dos Erros		Estatística dos Resíduos		Multicolinearidade	
		K-S	Sig.	Durbin-Watson (d)	Média Residual	Tolerância	Fator de Inflação de Variância (FIV)		
(Constante)									
Dimensão Concordância	353	0,097	0,000				0,473	2,116	
Dimensão Empreendedorismo	353	0,089	0,000				0,425	2,352	
Dimensão Competência	353	0,089	0,000				0,471	2,122	
Dimensão Elegância	353	0,128	0,000	1,924	0,000		0,604	1,655	
Dimensão Severidade	353	0,114	0,000				0,286	3,501	
Dimensão Machismo	353	0,172	0,000				0,307	3,259	
Dimensão Informalidade	353	0,158	0,000				0,853	1,173	

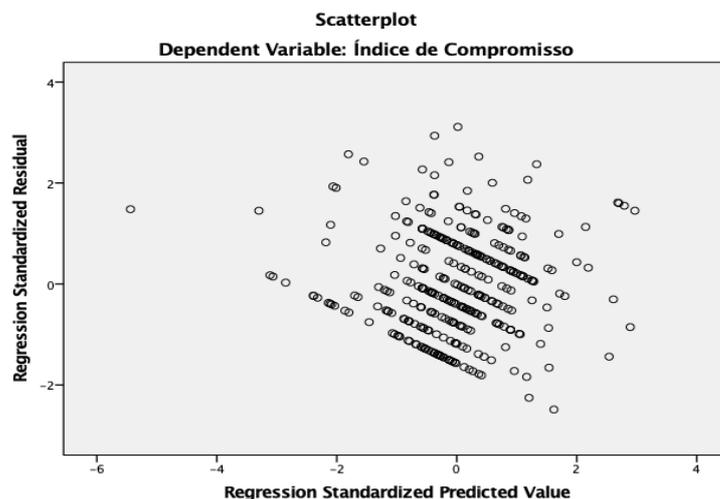
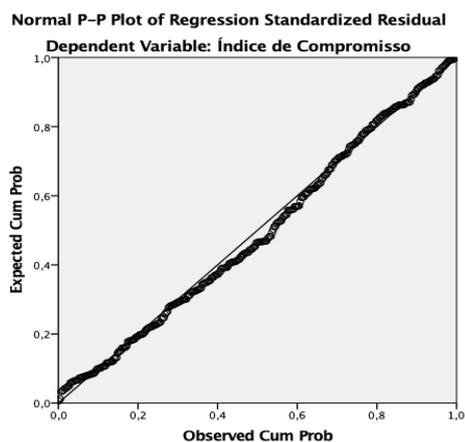
Preditores: (Constante), Dimensão Concordância, Empreendedorismo, Competência, Elegância, Severidade, Machismo, Informalidade

Variável Dependente: Índice de Compromisso

Nível de Significância: $\alpha = 0,05$

Anexo 22. Pressuposto de Homocedasticidade da Quarta Regressão Linear

Anexo 23. Pressuposto da Distribuição dos Resíduos/Erros da Quarta Regressão Linear



Anexo 24. Síntese dos Resultados da Quarta Regressão Linear

Variáveis (Modelo 4)	R^2 ajustado	ANOVA				Erro Padrão da Estimativa	Coeficientes			
		F	df	Sig.	Coefficientes Padronizados (β)		t	Sig.	Coefficientes Não Padronizados (B)	
(Constante)							-1,539	0,125	-0,775	
Dimensão Concordância						0,486	7,130	0,000	0,847	
Dimensão Empreendedorismo						0,134	1,863	0,063	0,216	
Dimensão Competência						-0,095	-1,392	0,165	-0,173	
Dimensão Elegância	0,228	15,892	7	0,000	0,852	0,002	0,030	0,976	0,003	
Dimensão Severidade						-0,024	-0,280	0,780	-0,030	
Dimensão Machismo						0,092	1,093	0,275	0,111	
Dimensão Informalidade						-0,018	-0,357	0,721	-0,026	

Preditores: (Constante), Dimensão Concordância, Empreendedorismo, Competência, Elegância, Severidade, Machismo, Informalidade

Variável Dependente: Índice de Compromisso

Nível de Significância: $\alpha = 0,05$

