

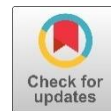
Artigo de Pesquisa

## Associação entre satisfação e desempenho em redes de franquias: um estudo sob a perspectiva da análise de correspondência

Thalia Rodrigues Viana<sup>a</sup> ; Ana Cláudia Azevedo<sup>a</sup> ; Rafael Morais Pereira<sup>b</sup> 

<sup>a</sup> Universidade Federal de Viçosa, UFV, Viçosa, MG, Brasil

<sup>b</sup> Universidade Paulista, UNIP, São Paulo, SP, Brasil



### Detalhes Editoriais

Sistema double-blind review

#### Histórico do Artigo

**Recebido** : 22 de set. de 2021  
**Revisado** : 31 de mar. de 2022  
**Aceito** : 02 de maio de 2022  
**Disponível online** : 09 de set. de 2022

**Classificação JEL:** L19, L25, L26 e M10.

**Artigo ID:** 2187

#### Editor Chefe<sup>1</sup> ou Adjunto<sup>2</sup>:

<sup>2</sup> Dr. Edmundo Inácio Júnior   
Univ. Estadual de Campinas, UNICAMP

#### Editor Associado Responsável:

Dr. Pedro Lucas de Resende Melo   
Universidade Paulista, UNIP

#### Editora Executiva:

Me. Patrícia Trindade Araújo

#### Revisão Ortográfica e Gramatical:

Dra. Mônica Império Costa  
Palavra Seleta Revisão Textual

#### Citar como:

Viana, T. R.; Azevedo, A. C.; Pereira, R. M. (2022). Associação entre satisfação e desempenho em redes de franquias: um estudo sob a perspectiva da análise de correspondência. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 11(2), Artigo e2187.  
<https://doi.org/10.14211/ibjesb.e2187>.

#### \*Autor de contato:

Ana Cláudia Azevedo  
[anaazevedons@gmail.com](mailto:anaazevedons@gmail.com)

### Resumo

**Objetivo:** analisar a relação associativa entre o desempenho das redes de franquias e o nível de satisfação dos franqueados, sob a hipótese de que o nível de satisfação dos franqueados apresenta uma associação positiva com o desempenho da rede. **Metodologia/abordagem:** pesquisa descritiva e documental, com abordagem quantitativa, em 106 redes de franquias brasileiras, pertencentes a 12 setores distintos, que compreendem um total de 20.261 unidades franqueadas. Os dados, referentes ao exercício de 2019, foram compilados dos anuários editados e auditados pela Associação Brasileira de Franchising e pelo Serasa Experian (PEGN). As variáveis categóricas utilizadas na pesquisa foram: (i) desempenho da rede, (ii) satisfação dos franqueados, (iii) idade de rede, (iv) tamanho da rede e (v) taxa de franquia. **Principais resultados:** a hipótese de que a satisfação do franqueado está associada positivamente com o desempenho da rede foi confirmada pelas estatísticas descritivas levantadas e pela aplicação da técnica exploratória da análise de correspondência (ANACOR). **Contribuições teóricas/metodológicas:** os resultados encontrados contribuem para a robustez das pesquisas científicas sobre franchising, especificamente no campo de estudo sobre a relação entre franqueador e franqueado. **Relevância/originalidade:** este estudo valida empiricamente uma associação proposta na literatura, envolvendo satisfação e desempenho, no contexto de franquias. **Contribuições sociais/para a gestão:** contribuição gerencial, ao reforçar a importância de os franqueadores fornecerem suporte aos seus franqueados.

**Palavras-chave:** Satisfação do franqueado. Redes de franquias. Relação franqueador e franqueado. Análise de Correspondência.

### Abstract

**Objective:** to analyze the associative relationship between the performance of franchise networks and the level of satisfaction of franchisees, under the hypothesis that the level of satisfaction of franchisees has a positive association with the performance of the network. **Methodology/approach:** operationally, descriptive and documentary research with a quantitative approach was carried out in 106 Brazilian franchise networks from 12 different sectors comprising 20,261 franchised units. The data, referring to the fiscal year 2019, were compiled from yearbooks edited and audited by the Brazilian Franchising Association and Serasa Experian (PEGN). The categorical variables used in the research were: (i) network performance, (ii) franchisee satisfaction, (iii) network age, (iv) network size, and (v) franchise rate. **Main results:** through descriptive statistics and application of the exploratory technique of Correspondence Analysis, the study results confirm that the franchisee's satisfaction has a positive association with the network performance. **Theoretical/ methodological contributions:** these results contribute to the robustness of scientific research on franchising, specifically in the field of study on the relationship between franchisor and franchisee. **Relevance/originality:** this study empirically validates an association proposed in the literature involving satisfaction and performance in the context of franchises. **Social/management contributions:** this study also offers managerial input by reinforcing the importance of franchisors supporting their franchisees.

**Keywords:** Franchisee satisfaction. Franchise networks. Franchisor and franchisee relationship. Correspondence Analysis.

## INTRODUÇÃO

No cenário hipercompetitivo e aberto ao desenvolvimento de estratégias cooperativas, o modelo de franchising é caracterizado pelo relacionamento comercial entre duas empresas independentes, contratualmente estabelecido por meio de uma licença cedida pelo franqueador ao franqueado (Wu, 2015).

Na última década, esse modelo tem sido recorrentemente utilizado como opção de expansão de negócios, a partir do capital de terceiros, e com fins de fortalecimento e notoriedade da marca (Redecker, 2020). As franquias, com isso, vêm ganhando impulso em escala mundial (Boulay et al., 2020), com questões relativas: (a) às razões pelas quais as empresas líderes se organizam em redes de franquias e envolvem os franqueados; (b) à eficiência da franquia; (c) à relação entre franqueador e franqueado; dentre outras (Baena, 2018).

Um dos drivers competitivos, reconhecidos por empresas que buscam se integrar a um modelo de negócios típico de uma rede de franquias, é o suporte oferecido pelo franqueador, tendo em vista que ele, em alguma medida, segundo estudos, conduz ao sucesso o empreendimento, que impacta diretamente os níveis de satisfação dos franqueados (Ortega et al., 2016). Assim, o suporte contínuo é essencial ao êxito da franquia (Roh & Yoon, 2009), seja na perspectiva da rede como um todo, seja das unidades individuais (Pazetto & Beuren, 2018; Provan & Kenis, 2008).

Conforme Kalargyrou et al. (2017), a satisfação pode ser entendida como o contentamento do franqueado, ou seja, um estado positivo e afetivo, resultante das expectativas não econômicas e econômicas atendidas na relação com o franqueador. É essa a definição conceitual adotada neste estudo, sendo a satisfação avaliada, operacionalmente, a partir da percepção dos franqueados acerca do suporte oferecido pelos franqueadores, com base em um índice composto pelos seguintes indicadores: qualidade do treinamento, qualidade da consultoria de campo e qualidade do manual de operações.

Entender a satisfação dos franqueados é algo que pode revelar referências úteis aos franqueadores e apontar o sucesso do relacionamento na rede (Ramírez-Hurtado, 2017). Além disso, pesquisas atestam a relação entre a satisfação dos franqueados, a permanência no mercado, e o desempenho financeiro (Nijmeijer et al., 2013). Embora o *franchising* seja um dos modelos de negócio mais desenvolvidos no mundo (Varotto & Aureliano-Silva, 2017), “a literatura que explica a estratégia e o desempenho de franquias é escassa” (Wu, 2015, p. 1581), inclusive no que tange à satisfação dos franqueados e à análise do desempenho (Pazetto & Beuren, 2018). Então, mesmo que haja uma relação teórica entre a satisfação dos franqueados e o desempenho da rede de franquias, ainda faltam indícios empíricos que comprovem a natureza dessa relação, confirmando se ela é, de fato, positiva (Kalargyrou et al., 2017; de Faria Olivo et al., 2020).

A partir da perspectiva do desempenho como um indicador de eficácia (Richard et al., 2009), em suas dimensões financeira e mercadológica, e diante da possibilidade de contribuir com a literatura sobre franchising, principalmente sob o ponto de vista estratégica, a problemática que motivou esta pesquisa pode ser representada pelo seguinte questionamento: como a satisfação dos franqueados se associa ao desempenho das redes de franquia? Para o responder, este estudo se dedica a

analisar a relação associativa entre o desempenho das redes de franquias e o nível de satisfação dos franqueados, no Brasil.

Como a pesquisa sobre franchising deve se tornar teoricamente robusta (Wu, 2015), este estudo também pretende contribuir para a gestão estratégica, que envolve empreendedores e franquias. Desse modo, ao determinar que o suporte oferecido pelos franqueadores pode se reverter na satisfação dos franqueados, é possível estabelecer um paralelo e analisar a sua importância para o desempenho das redes de franquia, com a finalidade de verificar se esse efeito impulsiona os franqueadores a capacitar e a oferecer suportes cada vez mais consistentes, visto que, se um ganha, todos ganham (Jang & Park, 2019).

## A RELAÇÃO FRANQUEADOR x FRANQUEADO

Um dos principais fatores atribuídos ao desempenho satisfatório das franquias diz respeito ao relacionamento entre franqueador e franqueado, uma vez que o êxito dos negócios, em longo prazo, e o contínuo crescimento dependem dessa relação, que deve ser produtiva e benéfica para ambos (Costa et al., 2011). Assim, “a cooperação entre o franqueador e o franqueado é essencial para o sistema de franquia crescer e prosperar como uma rede” (Jambulingam & Nevin, 1999, p. 365).

Com base nas motivações do franqueador, as franquias têm se mostrado uma escolha estratégica vantajosa, em virtude de propiciar: (a) o crescimento da marca, (b) a diminuição de riscos, e (c) a expansão em escala (Sousa et al., 2014). O apelo desses benefícios é semelhante para os franqueados – em geral, pequenos e médios empreendedores – sendo fatores que ampliam a atratividade desse modelo de negócio: (a) utilização de uma marca já consolidada, (b) menor investimento, e (c) um conceito mercadológico testado e aprovado (Schreiber & Szyszko, 2014).

Dito isso, ao se adquirir uma franquia, há um envolvimento mais complexo do que uma mera transação financeira entre comprador (franqueado) e vendedor (franqueador), haja vista esse vínculo ser mais próximo e acentuado (Sousa et al., 2014), porque deveres e responsabilidades de cada parte são previamente acordados (Costa et al., 2011). Dessa maneira, três componentes centrais atuam como antecedentes e consequentes da relação entre as partes: satisfação, confiança e compromisso (Jang & Park, 2019).

Objetivos relacionados ao desempenho e aos papéis assumidos na relação entre franqueador e franqueado são estabelecidos (Spriggs & Nevin, 1995); apesar disso, a maior parte dos riscos quem corre é a franqueadora, em função da imagem da marca, da necessidade de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos/serviços, do suporte financeiro, entre outros (Souza & Lourenzani, 2011). A atuação e as decisões tomadas pelo franqueado, todavia, também impactam o desempenho do empreendimento. Portanto, no negócio de franquias, há dependência mútua entre as partes envolvidas (Quinn, 1998; Souza & Lourenzani, 2011).

Quanto a esse aspecto, vale destacar os diferentes níveis de suporte concedido pelo franqueador ao franqueado (Melo et al., 2022). Para Guedes e Trigo (2009), esse suporte é um dos fatores responsáveis pela expansão do *franchising* no Brasil, pois o desempenho de franqueados que atuam em rede supera o dos

empreendedores desvinculados. Sendo assim, parte da vantagem competitiva alcançada é devida ao próprio suporte oferecido.

Além disso, o suporte, oferecido pelos franqueadores para atrair e cooptar franqueados, ampliando cada vez mais suas redes, deve ser também analisado no “outro lado da moeda”, ou seja, se há satisfação percebida nos franqueados com o suporte recebido.

Segundo Plá (2001), há cinco modalidades/gerações de interações, com base no suporte oferecido: (1) franqueador concede o direito de marca ao franqueado, sem fornecer muito apoio e suporte; (2) franqueador oferta um pouco mais de suporte e serviços prestados, sendo a maioria dos valores de royalties acoplados ao que é vendido, e os franqueados precisam comprar os produtos da franqueadora; (3) franqueador oferece a toda a sua rede mais serviços, suporte, treinamento e know-how operacional, havendo uma estrutura mais consolidada de apoio aos processos necessários aos franqueados, e de acompanhamento diários das operações, além de as compras de insumos serem realizadas com os próprios fornecedores, o que diminui divergências entre as partes (Plá, 2001; Ribeiro et al., 2011); (4) grande quantidade de serviços oferecidos pelo franqueador, e qualidade em cada um deles; os franqueados participam ativamente da área estratégica da organização, por meio do conselho, que apoia a empresa e auxilia na consolidação da marca fraqueada no mercado (Plá, 2001); e (5) garantia ao franqueado da recompra da loja, sendo o franqueador responsável por levantar pontos essenciais ao sucesso da rede, e os franqueados por monitorar seu desempenho, como coordenadores e fiscalizadores do processo (Ribeiro et al., 2011).

Ribeiro et al. (2011), por sua vez, propõem uma sexta geração/modalidade: além de consolidar uma forma rentável, por meio do sistema de franquias, a franqueadora deve estar disposta a rever seus conceitos estratégicos, para contribuir com a consolidação de negócios também justos e sustentáveis.

Estudos recentes sobre a relação franqueador x franqueado, na perspectiva do suporte oferecido, têm se posicionado entre a quarta e a quinta geração, descrita por Plá (2001). Ou seja, o suporte é tido como relevante, e a qualidade da interação como sendo um dos principais preditores da sustentabilidade da rede. São exemplos dessa vertente, as pesquisas de Crosno e Tong (2018), Jang e Park (2019), Jirásek et al. (2022), Kremez et al. (2022), Melo et al. (2022), de Faria Olivo et al. (2020), Parker et al. (2019) e Su e Tsai (2019).

Ressalta-se, mais uma vez, que a análise da satisfação, neste estudo, está associada ao nível de qualidade percebida do suporte ofertado ao franqueado, ou seja, quanto mais robusto o ele for, mais satisfeito estará o franqueado.

### Satisfação do franqueado x desempenho da rede de franquias

O desempenho organizacional é um fator essencial à sobrevivência e ao sucesso de qualquer modelo de negócio (Richard et al., 2009). No caso das franquias, são relevantes atitudes e habilidades, tanto do franqueador como do franqueado. Isso se dá porque as conquistas dos negócios individuais beneficiam a rede, como um todo; e esta, por sua vez, deve se atentar e atender às demandas de suas unidades franqueadas, em uma relação de interdependência (Pazetto & Beuren, 2018).

O relacionamento entre franqueador e franqueado tem uma natureza única, visto que eles atuam de forma mútua antes mesmo da abertura do empreendimento (Roh & Yoon, 2009). Para que haja uma situação de “ganha-ganha”, são necessários colaboração e equilíbrio de benefícios entre franqueadores e franqueados (Jang & Park, 2019).

Nesse sentido, levar em consideração a satisfação dos franqueados (Su & Tsai, 2017) é algo de extrema importância para manter o modelo e o desempenho do negócio, e gerar o sucesso e a sustentabilidade da rede (Jang & Park, 2019; Jirásek et al., 2022; Ortega et al., 2016). Os franqueados satisfeitos com o seu franqueador são mais motivados, envolvidos e dispostos a se esforçar para obter o melhor desempenho do seu negócio (Nijmeijer et al., 2013); além de “mais cooperativos e mais propensos a contribuir para o sucesso do sistema geral de franquia” (Roh & Yoon, 2009, p. 87).

A satisfação tem se mostrado também um dos melhores preditores da lealdade (Ribeiro et al., 2011), sem contar que ela leva a diversas consequências – desde o estímulo à implantação de novas práticas até a decisão de sair da rede (Jirásek et al., 2022). Ou seja, em uma rede de franquias, a satisfação é ponto-chave para a permanência na rede e a sobrevivência, em longo prazo, dos negócios franqueados (Gauzente, 2003).

A relação com o franqueador – aqui chamada de “suporte” oferecido aos franqueados – é fator preponderante na tomada de decisão pela compra de uma franquia (Cho, 2004; Ramírez-Hurtado, 2017). Nesse aspecto, a satisfação dos franqueados se expande conforme a qualidade do suporte direto recebido, ou seja, quanto mais alto o nível de qualidade do suporte, maior é a satisfação (Nijmeijer et al., 2013).

Para Jirásek et al. (2022), essa relação é uma das três dimensões de desempenho que afetam a satisfação do franqueado, de forma geral, em uma rede de franquias; e ela medeia, ainda, o efeito das demais dimensões – desempenho financeiro e de serviço.

A qualidade do suporte oferecido pelas franqueadoras contribui, portanto, para a satisfação do franqueado, e impacta, de forma positiva, os resultados e o desempenho financeiro dos negócios (Guedes & Trigo, 2009; Nijmeijer et al., 2013; Roh & Yoon, 2009), o que leva, por sua vez, ao sucesso da rede como um todo (Pazetto & Beuren, 2018).

Diante do exposto, como hipótese a ser testada ao longo deste estudo, propõe-se que: o nível de satisfação dos franqueados apresenta uma associação positiva com o desempenho da rede.

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por meio de uma abordagem quantitativa, e uma pesquisa descritiva e documental, neste artigo, está a análise da relação associativa entre o desempenho das redes de franquia e o nível de satisfação dos franqueados. Trata-se, também, de um estudo *cross-section*, pois os dados observados e utilizados representam um único momento no tempo (Zangirolami-Raimundo et al., 2018) – no caso, informações do ano de 2019.

### Coleta de dados e amostra

A coleta de dados foi realizada a partir de informações disponíveis nos seguintes anuários: (a) “Guia de Franquias”, auditado pelo

Serasa Experian e publicado pela revista “Pequenas Empresas e Grandes Negócios (PEGN)” – que abarca mais de 1000 franquias, e divulga: as tendências do setor; as principais informações jurídicas e financeiras para se investir em uma franquia; as dicas para atrair, treinar e reter uma equipe qualificada; os segredos de sucesso dos multfranqueados; e as marcas avaliadas e ranqueadas com base na qualidade e no desempenho da rede, e na satisfação do franqueado (Editora Globo, 2020); e (b) “Guia Oficial de Franquias”, publicado pela Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2020) – a entidade é referência nacional no segmento de franquias, e responde pelos principais indicadores do setor, divulgados no guia, que traz também um cadastro completo das marcas de franquias.

Foram utilizadas as edições de 2019 dos referidos anuários, para análise de informações relativas a 106 redes de franquias, de 12 setores distintos, que compreendem um total de 20.261 unidades franqueadas. A seleção das redes foi aleatória, com base na disponibilidade de informações (complementares nos dois anuários pesquisados).

Nesse sentido, é importante ressaltar que as bases de dados, criadas com informações de fontes secundárias, têm sido utilizadas em estudos anteriores sobre franchising (Melo et al., 2014). Esses dados não são apenas confiáveis e atualizados regularmente, mas também abrangentes em sua cobertura do mercado de franquias em rápida evolução (Baena, 2018). Uma análise descritiva da composição amostral é apresentada nos resultados.

### Técnica de análise dos dados

Para analisar os dados, foram empregadas as técnicas de estatística descritiva univariada e bivariada (Fávero & Belfiore,

2015), sendo os resultados da univariada utilizados como input para criar os estratos das categorias que permitiram as demais verificações. A fim de apoiar esse processo, recorreu-se ao software Stata, versão 14.

No que concerne ao exame da relação entre a satisfação e o desempenho, optou-se pela técnica exploratória de Análise de Correspondência Simples (Anacor) – útil quando se quer verificar a existência de uma associação significativa entre duas variáveis categóricas, e entre as categorias de cada uma delas, além de determinar as coordenadas das categorias, para a construção de mapas perceptuais (Fávero & Belfiore, 2015).

Mapa perceptual é a representação visual das percepções de objetos por um indivíduo em duas ou mais dimensões. Esse mapa, em geral, tem níveis opostos de dimensões nos extremos dos eixos x e y (Hair et al., 2009). A Anacor fornece meios para examinar as relações entre variáveis, em linha ou colunas, individualmente, e em linha e em coluna, em conjunto (Fávero & Belfiore, 2015). Logo, no escopo desta pesquisa, o uso desse mapa permite estabelecer, em diferentes níveis, a associação entre a satisfação dos franqueados e o desempenho das redes de franquias. A descrição das variáveis compiladas e analisadas está apresentada na Tabela 1.

Como é possível observar, a variável dependente “desempenho da rede” (Richard et al., 2009) é representada pelo aumento nos índices de faturamento das unidades e pelo crescimento das redes, em número de unidades franqueadas. Já a variável independente “satisfação dos franqueados” (Kalargyrou et al., 2017), está relacionada aos indicadores de qualidade – do treinamento, da consultoria de campo e do manual de operações –, e reflete a percepção dos franqueados a respeito do suporte dado pelos franqueadores.

**Tabela 1**

Variáveis da pesquisa

Variáveis	Definição conceitual	Definição operacional
Desempenho da rede	“Desempenho é um tipo de indicador de eficácia”, que abrange resultados financeiros e desempenho de mercado” (Richard et al., 2009, p. 722).	A variável agregada tem como base os índices de crescimento do faturamento e o número de lojas de cada rede.
Satisfação do franqueado	“A satisfação do franqueado é definida como um estado afetivo positivo resultante quando as expectativas econômicas e não econômicas de todos os aspectos da relação de trabalho com seu franqueador foram atendidas” (Kalargyrou et al., 2017, p. 64).	A variável agregada é composta pelos indicadores: qualidade do treinamento, qualidade da consultoria de campo e qualidade do manual de operações – individualmente obtidos pela avaliação de percepção dos franqueados, publicada pela Associação Brasileira de Franchising, no Guia Oficial de Franquias. <b>Qualidade do treinamento:</b> índice representativo da avaliação dos franqueados quanto à qualidade atribuída aos treinamentos convencionais, oferecidos pelos franqueadores para fornecer o conhecimento necessário ao desenvolvimento satisfatório do conceito de negócio, das operações e dos serviços relacionados ao trabalho rotineiro. <b>Qualidade das consultorias de campo:</b> índice que representa a avaliação dos franqueados quanto às consultorias in loco, realizadas pelos franqueadores para transferência de conhecimentos pontuais e feedbacks. <b>Qualidade do manual de operações:</b> índice representativo da avaliação dos franqueados em relação aos manuais elaborados pelos franqueadores, para auxiliar os franqueados nos processos realizados em suas rotinas operacionais, estabelecendo padrões e regras a serem seguidos.
Setor de atuação	O ramo de atividade de uma empresa é a especificação do que ela faz para gerar valor aos seus clientes. Nesta amostra, eles são definidos pelas entidades responsáveis por elaborar os anuários.	Variável nominal, indicativa do setor em que a rede atua.
Total de unidades	-	Variável quantitativa discreta – representa o número de lojas da rede de franquias, incluindo unidades menores, como quiosques.
Ano de início da franquia	-	Variável quantitativa discreta – representa a idade da rede em anos, tendo como referência o ano de 2019.
Taxa de franquia	Valor referente ao investimento inicial do franqueado, sendo assegurado o direito de cobrança, quando devidamente discriminada na COF (Central do Franqueado, 2020).	Variável quantitativa contínua – representa o valor pago (única vez) para a abertura da franquia.

Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### Análises univariadas

A amostra analisada é composta por 106 redes de franquias, divididas em doze setores de atuação (Tabela 2). Pode-se verificar a predominância do setor de “serviços gerais” (19), seguido pelos de: “alimentação” (18); “saúde e bem-estar” (17); “treinamento e cursos” (11); “cafeteria e confeitaria” (8); “serviços de limpeza e de conservação” (8); “ensino de idiomas” (8); e “casa, decoração e presentes” (6). Em contrapartida, houve menor incidência de observação nos setores: “veículos” (5); “cosméticos, perfumaria e farmácia” (3); “vestuário, calçados e acessórios” (2); e “cultura e lazer” (1).

**Tabela 2**  
Observações por setor

Setor	n (f.a.)*	n (f.r.)**
Alimentação	18	16,98%
Cafeteria e confeitaria	8	7,55%
Casa, decoração e presentes	6	5,66%
Cosméticos, perfumaria e farmácia	3	2,83%
Cultura e lazer	1	0,94%
Ensino de idiomas	8	7,55%
Saúde e bem-estar	17	16,04%
Serviços de limpeza e de conservação	8	7,55%
Serviços gerais	19	17,92%
Treinamento e cursos	11	10,38%
Veículos	5	4,72%
Vestuário, calçados e acessórios	2	1,89%
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>100,00%</b>

Nota: \*n(f.a.) = frequência absoluta; \*\*n(f.r.) = frequência relativa.  
Fonte: Elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2022).

As estatísticas descritivas de cada uma das variáveis métricas do banco de dados estão indicadas na Tabela 3. As médias das variáveis “desempenho” (6,80) e “satisfação” (6,72) são próximas, e seus desvios podem ser considerados relativamente baixos (1,34 e 1,10, respectivamente). Por outro lado, os desvios-padrão de “idade da rede”, “tamanho da rede” e “taxa de franquia” são altos (9,65, 411,26 e 81,15, respectivamente), e com significativa variância, o que evidencia a heterogeneidade da amostra e a ausência de padronização. Isso também pode ser observado quando se trata da “máxima” e da “mínima” estatística de cada variável. Por exemplo: idade máxima de 65 anos, e mínima de dois; tamanho máximo da rede de 3.720 unidades, e mínimo de quatro. Já, quanto à taxa de investimento da franquia, tem-se de 3 mil a 790 mil reais. Vale destacar que os valores encontrados nas medianas foram utilizados como um dos critérios para categorizar as variáveis.

**Tabela 3**  
Estatísticas descritivas das amostras

Estatísticas descritivas	Variáveis				
	Desempenho	Satisfação	Idade da rede	Tamanho da rede	Taxa de franquia
Máximo	9,15	9,40	65,00	3.720,00	790,00
Média	6,80	6,72	12,72	191,14	56,29
Mínimo	3,87	3,60	2,00	4,00	3,00
Desvio-padrão	1,34	1,10	9,65	411,26	81,15
Variância	1,80	1,20	93,16	16.9135,90	6.585,50
Mediana	6,95	6,70	10,50	6.585,50	45,00

Fonte: Elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2022).

Além de decompor o banco de dados, essas análises permitiram criar os estratos das categorias que serviram de *input* para a técnica de estatísticas bivariadas e a Anacor. Desse modo, considerando as medidas de posição e de dispersão da amostra, foi estabelecido o número de categorias (entre parênteses) para cada variável: “desempenho da rede” (4); “satisfação do franqueado” (4); “idade da rede” (3); “tamanho da rede” (4); e “taxa de franquia” (3), que estão discriminados nas Tabelas 4, 5, 6, 7 e 8, respectivamente.

Como observado (Tabela 4), nota-se que a maioria das amostras está no estrato médio-alto (27,36%), seguido por: médio-baixo (26,42%), baixo (26,42%) e, por último, alto (19,81%). Há, portanto, uma distribuição aproximada das empresas entre as categorias.

**Tabela 4**  
Desempenho da rede

Desempenho da rede	Intervalo	n (f.a.)*	n (f.r.)**
Baixo	0,0 – 6,0	28	26,42%
Médio-baixo	6,0 – 7,0	28	26,42%
Médio-alto	7,0 – 8,0	29	27,36%
Alto	8,0 – 10,0	21	19,81%
<b>Total</b>		<b>106</b>	<b>100,00%</b>

Nota: \*n(f.a.) = frequência absoluta; \*\*n(f.r.) = frequência relativa.  
Fonte: Elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2022).

Quanto à “satisfação dos franqueados” (Tabela 5), a maioria das empresas se considerou “pouco satisfeita” (33,96%), seguida por “satisfeita” (31,13%); “insatisfeita” (25,47%); e “muito satisfeita” (apenas 9,43%).

**Tabela 5**  
Satisfação do franqueado

Satisfação do franqueado	Intervalo	n (f.a.)*	n (f.r.)**
Insatisfeito	0,0 – 6,0	27	25,47%
Pouco satisfeito	6,0 – 7,0	36	33,96%
Satisfeito	7,0 – 8,0	33	31,13%
Muito satisfeito	8,0 – 10,0	10	9,43%
<b>Total</b>		<b>106</b>	<b>100,00%</b>

Nota: \*n(f.a.) = frequência absoluta; \*\*n(f.r.) = frequência relativa.  
Fonte: Elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2022).

Já em relação ao “tempo da rede” – variável que mede a idade da franquia, contando os anos desde a sua adoção pelo sistema de franchising –, observa-se (Tabela 6) a predominância de redes com mais de 10 anos (50% da amostra), seguida de franquias com 5 a 10 anos (30,19%); e com até 5 anos no sistema (19,81%). Logo, as amostras não são de franquias em seus primeiros anos de vida.

**Tabela 6**  
Idade da rede

Idade da rede (anos)	n (f.a.)*	n (f.r.)**
Até 5	21	19,81%
De 5 a 10	32	30,19%
Mais de 10	53	50,00%
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>100,00%</b>

Nota: \*n(f.a.) = frequência absoluta; \*\*n(f.r.) = frequência relativa.  
Fonte: Elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2022).

Em relação ao “tamanho da rede”, ou seja, a quantidade de unidades em cada rede de franquia (Tabela 7), a maioria é representada por redes com até 50 franquias (34,91%). Considerando conjuntamente o intervalo entre 50 e 200 unidades, tem-se um total de 42,45%; e o menor contingente da amostra estudada (22,64%) abarca redes maiores, com mais de 200 unidades.

**Tabela 7**

Tamanho da rede

Tamanho da rede (unidades)	n (f.a.)*	n (f.r.)**
Até 50	37	34,91%
De 50 a 100	22	20,75%
De 100 a 200	23	21,70%
Acima de 200	24	22,64%
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>100,00%</b>

Nota: \*n(f.a.) = frequência absoluta; \*\*n(f.r.) = frequência relativa.

Fonte: Elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2022).

A distribuição das empresas por taxa de franquia (Tabela 8), paga na aquisição do empreendimento, revela a predominância (71,7%) das franquias que fizeram baixo investimento (até 50 mil reais), seguidas por empresas (23,58%) com investimento de 50 a 100 mil reais (considerado médio). A minoria (4,72%) é do grupo de alto investimento (acima de 100 mil reais).

**Tabela 8**

Taxa de Franquia

Taxa de Franquia	Intervalo (mil R\$)	n (f.a.)*	n (f.r.)**
Baixo investimento	Até 50	76	71,70%
Médio investimento	De 50 mil a 100	25	23,58%
Alto investimento	Acima de 100	5	4,72%
<b>Total</b>		<b>106</b>	<b>100,00%</b>

Nota: \*n(f.a.) = frequência absoluta; \*\*n(f.r.) = frequência relativa.

Fonte: Elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2022).

Essa análise retrata, de certa forma, um perfil de franqueados que podem ser classificados como micro e pequenos empreendedores, que dispõem de menor capital para investir.

### Análises bivariadas

Para as análises bivariadas, as variáveis “desempenho” e “satisfação dos franqueados” foram relacionadas às de “idade da rede”, “tamanho da rede” e “taxa de franquia” (Tabelas 9, 10 e 11; e 12, 13 e 14).

**Tabela 9**

Desempenho x Idade

Desempenho da rede	Idade da rede (anos)			Total
	Até 5	De 5 a 10	Acima de 10	
Baixo	5	11	12	28
Médio-baixo	13	4	11	28
Médio-alto	2	9	18	29
Alto	1	8	12	21
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>32</b>	<b>53</b>	<b>106</b>

Fonte: Elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2022).

Conforme os dados (Tabela 9), quanto mais alto é o desempenho da rede (médio-alto e alto), menor é a quantidade de

redes mais novas, com até 5 anos (2 e 1, respectivamente). E a quantidade das redes aumenta ao longo dos intervalos dos anos: de 5 a 10 anos (9 e 8); e acima de 10 anos (18 e 12). Por outro lado, pode-se observar também empresas com desempenho baixo, em redes com mais de 10 anos (12), e de 5 a 10 anos (11).

Redes com 50 a 100 unidades têm um nível de desempenho homogêneo entre as categorias (6, 6, 6 e 4, representando, respectivamente, baixo, médio-baixo, médio-alto e alto). Em contrapartida, redes com até 50 franquias apresentam empresas com níveis baixos e médio-baixos de desempenho, totalizando 26 observações. Já, em relação às redes com acima de 200 unidades, têm quantidades iguais (8) de empresas com baixo e alto desempenho. Com base na análise, portanto, não é possível verificar se há relação entre desempenho e tamanho da rede (Tabela 10).

**Tabela 10**

Desempenho x Tamanho da rede

Desempenho da rede	Tamanho da rede				Total
	Até 50	50 a 100	100 a 200	Acima de 200	
Baixo	10	6	4	8	28
Médio Baixo	16	6	3	3	28
Médio Alto	11	6	7	5	29
Alto	0	4	9	8	21
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>106</b>

Fonte: Elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2022).

Na análise das variáveis “desempenho da rede” e “taxa de franquia” (Tabela 11), nota-se que, em desempenhos médio-altos e altos das redes, quando os valores das taxas aumentam, há menos observações. Isso indica que os melhores desempenhos da rede não têm relação com as maiores taxas de franquias. E não é possível afirmar que taxas baixas de franquias acarretam menores desempenhos, haja vista a distribuição média entre as categorias. Nota-se, contudo, leve diminuição das observações, à medida em que o desempenho da rede aumenta, havendo baixo (24), médio-baixo (19), médio-alto (18) e alto (15) investimento na taxa de franquia.

**Tabela 11**

Desempenho x Taxa de franquia

Desempenho da rede	Taxa de franquia			
	Baixo	Médio	Alto	Total
Baixo	24	3	1	28
Médio Baixo	19	8	1	28
Médio Alto	18	10	1	29
Alto	15	4	2	21
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>106</b>

Fonte: Elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2022).

Ao relacionar a “satisfação do franqueado” e “a idade da rede” (Tabela 12), pode-se observar que, em redes com até 5 anos, a condição de “insatisfeito” (8 menções) e “pouco satisfeito” (6) do franqueado é mais recorrente do que a de “satisfeito” (4) e “muito satisfeito” (3). Há também, em redes com mais de 10 anos, a predominância de índices mais baixos de satisfação: “insatisfeito” (11) e “pouco satisfeito” (18). A categoria “satisfeito” corresponde a uma parte significativa dos dados, sendo possível

verificar que, ao longo dos anos, aumenta a quantidade de redes. Apesar disso, com base nas informações, não se verificou uma associação entre essas variáveis.

**Tabela 12**  
Satisfação x Idade

Satisfação do franqueado	Idade da rede (anos)			Total
	Até 5	De 5 a 10	Acima de 10	
Insatisfeito	8	8	11	27
Pouco satisfeito	6	12	18	36
Satisfeito	4	10	19	33
Muito satisfeito	3	2	5	10
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>32</b>	<b>53</b>	<b>106</b>

Fonte: Elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2022).

De acordo com a análise realizada (Tabela 13), redes com até 50 unidades têm mais franqueados “insatisfeitos” (13) e “pouco satisfeito” (12). Além disso, na categoria “insatisfeito”, é possível notar que, na medida que o tamanho da rede aumenta, a insatisfação tende a diminuir.

**Tabela 13**  
Satisfação x Tamanho da rede

Satisfação do franqueado	Tamanho da rede				Total
	Até 50	50 a 100	100 a 200	Acima de 200	
Insatisfeito	13	8	3	3	27
Pouco satisfeito	12	7	4	13	36
Satisfeito	7	7	13	6	33
Muito satisfeito	5	0	3	2	10
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>106</b>

Fonte: Elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2022).

Segundo os dados coletados, no que diz respeito à “satisfação” e à “taxa de franquia” (Tabela 14), redes com níveis mais baixos de satisfação – “insatisfeito” (19) e “pouco satisfeito” (32) – estão relacionados à baixa taxa de franquia. Na categoria média taxa de franquia (em mil), predomina a condição de “satisfeito” (10 redes); e, quanto à alta taxa de franquia, os dados não foram suficientes para verificar se há uma relação entre as variáveis.

**Tabela 14**  
Satisfação x Taxa de franquia

Satisfação do franqueado	Taxa de franquia			Total
	Baixo	Médio	Alto	
Insatisfeito	19	6	2	27
Pouco satisfeito	32	4	0	36
Satisfeito	22	10	1	33
Muito satisfeito	3	5	2	10
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>106</b>

Fonte: Elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2022).

### Análise de correspondência (ANACOR)

De acordo com o roteiro de análise proposto por Fávero e Belfiore (2015, p. 246), antes de proceder à análise de correspondência:

recomenda-se inicialmente a realização do teste  $\chi^2$  para a verificação da existência de dependência entre as duas variáveis e, conseqüentemente, para a avaliação da adequação de aplicação da Anacor.

A Anacor utiliza o teste  $\chi^2$  para analisar a distribuição das frequências absolutas, por categoria, e avaliar a significância estatística da associação entre duas variáveis (Hair et al., 2009). Então, a partir de uma tabela de contingência, calculam-se as frequências esperadas e o valor do  $\chi^2$  para cada célula, considerando as diferenças entre as frequências observadas e as esperadas (Tabela 15).

**Tabela 15**  
Tabela de contingência com frequências absolutas observadas e teste  $\chi^2$

Desempenho da rede	Satisfação do franqueado				Total
	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	
Baixo	18	10	0	0	28
Médio Baixo	7	15	5	1	28
Médio Alto	2	8	13	6	29
Alto	0	3	15	3	21
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>10</b>	<b>106</b>

Pearson  $\chi^2$  (9) = 62,8595 Pr = 0,000

Fonte: Elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2022).

Diante do resultado do teste  $\chi^2$ , pode-se afirmar que, em um nível de significância de 1% e 9 graus de liberdade, existe associação estatisticamente significativa entre as variáveis “desempenho da rede” e “satisfação do franqueado”, pois  $\chi^2 = 62,86$  e Prob. calc < 0,01%, o que torna viável a utilização da Anacor.

**Tabela 16**  
Tabela de frequências e de resíduos padronizados ajustados

Desempenho da rede	Satisfação do franqueado			
	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Baixo	18	10	0	0
	7,132	9,509	8,717	2,642
	5,495	0,228	-4,147	-1,991
Médio Baixo	7	15	5	1
	7,132	9,509	8,717	2,642
	-0,067	2,554	-1,768	-1,237
Médio Alto	2	8	13	6
	7,387	9,849	9,028	2,736
	-2,694	-0,851	1,869	2,433
Alto	0	3	15	3
	5,349	7,132	6,538	1,981
	-2,992	-2,126	4,454	0,849

4 células com frequência esperada < 5

Pearson  $\chi^2$  (9) = 62,8595 Pr = 0,000

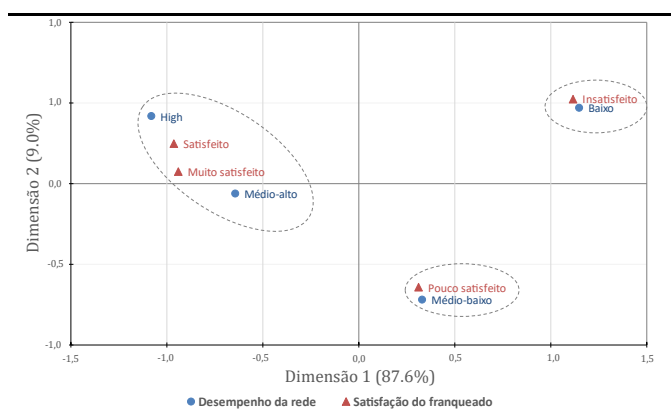
Razão de verossimilhança (9) = 72,8013 Pr = 0,000

Fonte: Elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2022).

Segundo as orientações de Fávero e Belfiore (2015), examinou-se, então, a associação entre pares de categorias dessas variáveis (“desempenho da rede” e “satisfação do franqueado”) pela análise de resíduos, a fim de estudar as relações entre todas as suas categorias, em uma análise de correspondência simples (bivariada), conforme apresentado na Tabela 16.

A análise indicou dependência entre as categorias: “baixo desempenho” e “insatisfeito”; “desempenho médio-baixo” e “pouco satisfeito”; e “desempenho médio-alto” e “muito satisfeito”. Houve também associação do “desempenho alto” com “satisfeito”, uma vez que os resíduos padronizados das células correspondentes são, respectivamente, iguais a 5,495, 2,554, 2,433 e 4,454 (positivos e > 1,96).

Com isso, foi possível gerar a representação gráfica dessas associações, por meio do mapa perceptual (Figura 1), que evidencia algumas associações positivas entre os níveis de “desempenho das redes” e de “satisfação dos franqueados”, a exemplo das dimensões 1 e 2, que explicam, respectivamente, 87,6% e 9,0% da inércia principal total.



**Figura 1**

Análise de correspondência - gráfico de dispersão: desempenho da rede x satisfação do franqueado

Nota: coordenadas em normalização simétrica.

Fonte: Elaborada pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2022).

Analisando o gráfico, é também possível visualizar uma forte associação entre as categorias “baixo desempenho” e “baixa satisfação”, visto que os franqueados “insatisfeitos” apresentam “baixos níveis de desempenho”; e os franqueados “pouco satisfeitos” seguem a mesma lógica, apresentando “desempenho médio-baixo”.

Em contrapartida, conforme era esperado, os níveis “médio-alto” e “alto” de “desempenho” associam-se, igualmente, a níveis elevados de “satisfação dos franqueados”, ficando entre “médio-alto” e “alto”.

Dessa forma, considerando as associações presentes na amostra pesquisada, rejeita-se a hipótese nula, de que “satisfação” e “desempenho” se associam de forma aleatória, e se confirma a hipótese defendida neste estudo – de que há associação estatisticamente significativa entre essas variáveis; e mais do que isso, há associação lógica entre as categorias consideradas negativas (“baixo desempenho” e “baixa satisfação”) e positivas (“alto desempenho” e “alta satisfação”).

A hipótese defendida e confirmada neste estudo – de que satisfação e desempenho se associam, sob uma lógica positiva, em que redes com franqueados mais satisfeitos apresentam melhores desempenhos – corrobora as inferências de Guedes e Trigo (2009), Jang e Park (2019), Jirásek et al. (2022), Nijmeijer et al. (2013), Ortega et al. (2016), Ramírez-Hurtado (2017) e Roh e Yoon (2009).

A satisfação, por conseguinte, é essencial ao sucesso da rede (de Faria Olivo et al., 2020; Ortega et al., 2016; Melo et al., 2022); e ela depende do suporte recebido e da relação estabelecida com o franqueador (Ramírez-Hurtado, 2017; Su & Tsai, 2017), que é, também, fator importante para a decisão de compra (Cho, 2004).

Além disso, o valor da “taxa de franquia” auxilia a cobrir as despesas com treinamento, suporte e implantação da nova unidade (Central do Franqueado, 2020). Seguindo essa lógica,

pode-se entender que franquias com menores taxas de investimento tendem a ter franqueados menos satisfeitos, visto que sua satisfação está ligada ao suporte ofertado pela rede (Jang & Park, 2019; Nijmeijer et al., 2013; Su & Tsai, 2017), que é coberto pela taxa de franquia. Com base nos dados levantados, observou-se que a satisfação do franqueado em negócios com “baixo investimento” é menor, segundo a categorização em “insatisfeito” (19 redes) e “pouco satisfeito” (32 redes).

O desempenho da rede também pode ser relacionado à taxa de franquia, pois o valor pago auxilia a cobrir as despesas com suporte (Central do Franqueado, 2020). Assim, considera-se que o suporte recebido contribui para a satisfação (Roh & Yoon, 2009) e sua qualidade afeta positivamente os resultados do franqueado (Jang & Park, 2019; Nijmeijer et al., 2013; Su & Tsai, 2017).

Por outro lado, maiores taxas de franquias não levam a maiores desempenhos, tendo em vista que, em “desempenhos médio-alto” e “alto”, a quantidade de redes diminui à medida em que a taxa aumenta. Com “baixa taxa de franquia”, os dados apontam 18 e 15 redes; em “média taxa”, 10 e 4; e “alta taxa”, 1 e 2, respectivamente.

Outro ponto levantado é a relação entre o “tamanho da rede” e a “satisfação do franqueado”, sendo que, quanto mais antiga a rede, mais consolidada ela é, e desenvolve melhores processos e suporte, elevando os níveis de satisfação.

Além disso, a quantidade de franqueados “insatisfeitos” diminui conforme o “tamanho da rede” aumenta. Assim, redes de até 50 unidades têm 13 empresas “insatisfeitas”; de 50 a 100, têm 8; e de 100 a 200 e acima de 200, são 8 redes cada.

Por fim, uma das vantagens do *franchising* para o franqueado está no auxílio para manter o negócio nos primeiros anos (Carvalho & Viana, 2015). Nos dados, as franquias com mais de 5 anos de vida persistem em redes com mais de 50 unidades. Como as redes estão continuamente crescendo e se mantendo no mercado (Redecker, 2020), o franqueado consegue passar pelos primeiros anos de vida da empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar a associação entre o nível de satisfação dos franqueados e o desempenho das redes de franquias no Brasil. Para tanto, houve um levantamento teórico sobre franchising, com a finalidade de compreender e conhecer o sistema; e, posteriormente, informações foram captadas em anuários da Associação Brasileira de Franchising e do Serasa Experian (PEGN), a fim de compor a amostra.

Para compreensão dos dados, em busca de resposta ao problema de pesquisa, foram realizadas análises: estatísticas (frequência relativa e bivariada); e a Anacor, ao fim operacionalização. É importante ressaltar que o emprego da Anacor não se destinou a encontrar uma relação de causalidade, pois a intenção era simplesmente descrever um fenômeno, uma vez que a essência deste estudo é apenas descritiva e não explicativa.

Ao explorar os dados por meio das análises realizadas, observou-se a associação lógica entre níveis mais baixos de desempenho e níveis mais baixos de satisfação (“baixo desempenho” e “baixa satisfação”). Ainda, “desempenho médio-alto” e “alto” também se associam aos níveis “médio-alto” e “alto” de satisfação. Isso confirma a hipótese do trabalho: o nível de



“satisfação dos franqueados” está relacionado, positivamente, ao “desempenho da rede”.

Com isso, como o *franchising* tem se impulsionado na última década (Boulay et al., 2020), vale reforçar a relevância da adequação das franqueadoras para satisfazer seus franqueados. Nesse sentido, como as franquias brasileiras são categorizadas como sendo de quarta e quinta geração (Lima Júnior et al., 2012) e, como tais, detêm sistemas de franquias, oferecendo suporte de qualidade ao franqueado. Este, além de estarem presentes nas decisões da franqueadora, precisam ter categorizadas essas gerações em sua rede, e receber suportes cada vez mais aprimorados (Ramírez-Hurtado, 2017). Os que receberam melhor suporte perceberam melhor desempenho de sua franquia (Guedes & Trigo, 2009), sendo o desempenho organizacional determinante para a permanência e o sucesso das redes (Richard et al., 2009) que buscam visibilidade no mercado, alcançando maiores níveis de desempenho.

Ademais, emergiram outras relações nas análises dos dados, como: franquias com menores investimentos tendem a desenvolver menores níveis de satisfação do franqueado; maiores taxas de franquias não são necessariamente relacionadas a melhores níveis de desempenho; e a insatisfação do franqueado diminui conforme aumenta o tamanho da rede.

Isso posto, este estudo contribui com informações para a gestão estratégica, suscitando pesquisas sobre o *franchising* para compreender o paralelo existente entre o desempenho da rede e a satisfação do franqueado, como efeito do suporte ofertado. Além disso, oferece incentivo ao desenvolvimento e à capacitação dos franqueadores para oferecer um suporte mais robusto, que vai gerar satisfação aos franqueados e ganho da rede, melhorando o desempenho da rede como um todo (Pazetto & Beuren, 2018).

Uma limitação deste estudo refere-se ao recorte adotado para mensuração do construto “satisfação do franqueado”. Trabalhar com a satisfação, sob a ótica do suporte recebido, foi uma escolha conceitual e metodológica; todavia, destacam-se outros trabalhos na literatura que adotaram outras lentes.

Su e Tsai (2019), por exemplo, também consideram a satisfação com base na percepção do suporte recebido; no entanto, diferentemente do proposto nesta pesquisa, o suporte, para eles, são analisados em cinco dimensões: suporte logístico, suporte operacional, gestão de marketing, gestão financeira, e sistemas de comunicação.

Lusch (1976), por sua vez, entende a satisfação a partir da observação do relacionamento e dos conflitos entre franqueador e franqueado. Já Jang e Park (2019) distinguem além da satisfação relacional, a satisfação econômica; e Jirásek et al. (2022) atrelam a satisfação ao desempenho percebido, analisando-o em três dimensões distintas: financeira, serviço e relacionamento.

Por fim, como sugestão para pesquisas futuras, estudos que consideram outras formas de mensuração de satisfação para comparar resultados, como as possibilidades anteriormente mencionadas, podem ser relevantes, assim como estudos longitudinais, capazes de avaliar possíveis relações de causa e efeito, ao longo dos anos.

Ademais, como a Anacor é uma técnica exploratória, sugere-se, igualmente, a incorporação de outras variáveis e o aumento das amostras, para aplicar outras técnicas

confirmatórias e preditivas, ou mesmo técnicas complementares à Anacor, como a análise discriminante ou de conglomerados.

A adoção de metodologias qualitativas para explorar ainda mais o relacionamento e a percepção de satisfação entre franqueadores e franqueados, é mais uma sugestão, bem como mais pesquisas inter-regionais e/ou transculturais relacionadas ao *franchising*, para oferecer insights sobre como as diferenças regionais e/ou culturais podem influenciar a percepção dos franqueados e sua demanda por suporte. Não obstante, estudos que analisam e comparam dados, envolvendo a percepção de satisfação dos franqueados e sua opinião, podem trazer à tona revelações interessantes, se cruzados com variáveis de desempenho.

### Declaração de Conflito de Interesse

*Os autores declaram que não há conflitos de interesse de ordem pessoal, comercial, acadêmica, político e/ou financeira, no processo de apreciação e publicação deste artigo.*

### Declaração dos autores de contribuições individuais

Papéis	Contribuições por autor		
	Viana T.R.	Azevedo A.C.	Pereira R.M.
Conceitualização	■	■	■
Metodologia	■		■
Software	■		
Validação	■	■	■
Análise formal	■	■	■
Pesquisa / Levantamento	■		
Recursos		■	
Curadoria dos dados	■	■	
Escrita - Rascunho original	■		
Escrita - Revisão e edição	■	■	■
Visualização	■		
Supervisão / Orientação		■	
Administração do Projeto		■	
Financiamento		■	

### REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Franchising (ABF). (2020). Recuperado de <http://www.abf.com.br/>
- Baena, V. (2018). International franchise presence and intensity level: profile of franchisors operating abroad. *Management Research Review*, 41(2), 202-224. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2017-0011>
- Boulay, J., Caemmerer, B., Evanschitzky, H., & Duniach, K. (2020). Multi-unit franchising from franchisor and franchisee perspectives: antecedents, performance outcomes, and the optimal mini-chain size. *Journal Of Business Research*, (113), 49-58. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.029>
- Carvalho, D. L. de, & Viana, V. G. (2015). Franquias Versus Negócio Próprio: Análise dos Fatores que Influenciam a Decisão dos Empreendedores no Momento do Investimento. *Revista de Administração da Unisal*, 5(8), 52-63. <http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/424>
- Central do Franqueado. (2020). *As Diferenças de Taxa de Franquia, Royalties e Fundo de Propaganda*. Recuperado de <https://centraldofranqueado.com.br/blog/taxa-franquia-fundo-propaganda-royalties-qual-diferenca/>
- Cho, M. (2004). Factors contributing to middle market hotel franchising in Korea: the franchisee perspective. *Tourism Management*, 25(5), 547-557. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.07.001>
- Costa, J. I. P., Mueller, P. A., & Mondo, T. S. (2011). Análise do relacionamento de franqueados com seus franqueadores do setor de serviços. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 5(3), 34-54. <https://doi.org/10.12712/rpca.v5i3.47>

- Crosno, J. L., & Tong, P. Y. (2018). Just going through the motions? An empirical investigation of control, compliance, and performance in franchisor-franchisee relationships. *Journal of Business Research*, 92, 360-373. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.003>
- Editora Globo. (2020). *Assine Globo*. Assine PEGN. Recuperado de <https://www.assinieglobo.com.br/produtos/pegn/PE/>
- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2015). Análise de dados: técnicas multivariadas exploratórias com SPSS e STATA. São Paulo. Campus/Elsevier.
- Gauzente, C. (2003). Measuring franchisees' satisfaction: theoretical considerations and empirical testing. *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 31(10), 508-517. <http://doi.org/10.1108/09590550310497030>
- Guedes, D. S., & Trigo, V. (2009). O impacto do suporte oferecido pelos franqueadores no desempenho dos franqueados: um estudo sobre o segmento de educação do Brasil. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 2(1), 41-65. <http://doi.org/10.19177/reen.v2e1200941-65>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). Análise multivariada de dados (6th ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Jambulingam, T., & Nevin, J. R. (1999). Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal Of Business Venturing*, 14(4), 363-395. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00023-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00023-8)
- Jang, S. S., & Park, K. (2019). A sustainable franchisor-franchisee relationship model: Toward the franchise win-win theory. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 13-24. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.004>
- Jirásek, M., Gaffke, S. M., & Windsperger, J. (2022). Determinants of overall franchisee satisfaction: application of the performance feedback theory. *Journal of Strategic Marketing*, 30(2), 221-238. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1746823>
- Kalargyrou, V., Aliouche, E. H., & Schlenrich, U. (2017). Antecedents and consequences of Franchisee satisfaction in the U.S. restaurant industry. *Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism*, 17(1), 60-79. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1328261>
- Kremez, Z., Frazer, L., Quach, S., & Thaichon, P. (2022). Collaboration, communication, support, and relationships in the context of e-commerce within the franchising sector. *Journal of Strategic Marketing*, 30(2), 137-159. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1733051>
- Lima Júnior, A. S., Luna, R. M., & Sousa, A. R. de. (2012). Evolução do Sistema de Franquias no Brasil. *Revista Brasileira de Marketing*, 11(1), 94-112. <https://doi.org/10.5585/remark.v11i1.2261>
- Lusch, R. F. (1976). Franchisee satisfaction: causes and consequences. *International Journal of Physical Distribution*, 7(3), 128-140. <https://doi.org/10.1108/eb014392>
- Melo, P. L. de R., Borini, F. M., & Cunha, J. A. C. (2014). Percepções de valor e elementos estruturantes das microfranquias. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(3), 328-350. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141685>
- Melo, P. L. de R., Cunha, J. A. C. da, & Telles, R. (2022). Franchisor support and brand value empowerment of micro-franchisees: a Brazilian market perspective. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(4), 616-642. <https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2020-0324>
- Nijmeijer, K. J., Fabbricotti, I. N., & Huijsman, R. (2013). Making Franchising Work: a framework based on a systematic review. *International Journal Of Management Reviews*, 16(1), 62-83. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12009>
- de Faria Olivo, R. L., de Souza Nascimento, P. T., Sales, G. A. W., & da Silva, F. L. (2020). The Brazilian franchising puzzle: What explains network quality, growth and franchisees' satisfaction. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 21(S1), 79-93. <https://doi.org/10.1007/s40171-020-00242-w>
- Ortega, R. P., Melo, P. L. R., Boaventura, J. M. G., & Mascena, K. M. C. (2016). Atendimento dos Interesses do Stakeholder Franqueado e sua Relação com o Desempenho Financeiro em Redes de Franquias. *Revista de Administração da UFSM*, 9 (Ed. Especial), 24-38. <https://doi.org/10.5902/1983465922118>
- Parker, S. L., Cutts, S., Nathan, G., & Zacher, H. (2019). Understanding franchisee performance: The role of personal and contextual resources. *Journal of business and psychology*, 34(5), 603-620. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9558-5>
- Pazetto, C. F., & Beuren, I. M. (2018). Desempenho e Satisfação de Empresas Franqueadas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 11(1), 165-199. <https://doi.org/10.19177/reen.v11e012018165-199>
- Plá, D. (2001). *Tudo sobre Franchising*. Rio de Janeiro: Senac.
- Provan, K., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Quinn, B. (1998). Towards a framework for the study of franchising as an operating mode for international retail companies. *The International Review Of Retail, Distribution And Consumer Research*, 8(4), 445-467. <https://doi.org/10.1080/095939698342751>
- Ramírez-Hurtado, J. M. (2017). Utilização da análise de importância-desempenho para medir a satisfação de franqueados de agências de viagens. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 57(1), 51-64. <http://doi.org/10.1590/s0034-759020170105>
- Redecker, A. C. (2020). *Franchising*. Curitiba: Editora Appris.
- Ribeiro, A., Galhardo, M., Marchi, L., & Imperatore, L. G. (2011). *Gestão Estratégica do Franchising: Como Construir Redes de Franquias de Sucesso*. São Paulo: DVS.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: towards methodological best practice. *Journal Of Management*, 35(3), 718-804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Roh, E. Y., & Yoon, J.-H. (2009). Franchisor's ongoing support and franchisee's satisfaction: a case of ice cream franchising in Korea. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 85-99. <https://doi.org/10.1108/09596110910930205>
- Schreiber, D., & Szyszko, F. S. (2014). Estudo da alternativa de franchising com base no caso da franquia Doutor Resolve. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 8(1), 18-31. <https://doi.org/10.6034/641>
- Sousa, M. R., Junqueira, L. A. P., & Las Casas, A. L. (2014). O Perfil do Franqueado Divulgado pelos Franqueadores na Fase de Prospecção de Candidatos. *Organizações em Contexto*, 10(19), 213-243. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n19p213-243>
- Souza, G. C. de, & Lourenzani, A. E. B. S. (2011). A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora. *Revista Brasileira de Estratégia*, 4(2), 115-127. <http://doi.org/10.7213/rebrae.v4i2.13640>
- Spriggs, M. T., & Nevin, J. R. (1995). The Relational Contracting Model and Franchising Research: Empirical Issues. *Journal of Marketing Channels*, 4(1-2), 141-159. [https://doi.org/10.1300/J049v04n01\\_09](https://doi.org/10.1300/J049v04n01_09)
- Su, C. S., & Tsai, H. (2019). An analysis of franchisees' satisfaction with support provided by franchisors in foodservice industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 20(4), 468-483. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1397587>
- Varotto, L. F., & Aureliano-Silva, L. (2017). Evolution in Franchising: Trends and New Perspectives. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 12(3), 31-42. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.12331-42>
- Wu, C.-W. (2015). Antecedents of franchise strategy and performance. *Journal of Business Research*, 68(7), 1581-1588. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.055>
- Zangirolami-Raimundo, J., Echeimberg, J. de O., & Leone, C. (2018). Research methodology topics: cross-sectional studies. *Journal Of Human Growth And Development*, 28(3), 356-360. <http://doi.org/10.7322/jhgd.152198>

## BIOGRAFIA DOS AUTORES

**Thalia Rodrigues Viana** é bacharel em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Possui experiência em gestão de redes de franquias, sobretudo, no gerenciamento de uma rede do setor alimentício, com franqueadas nas regiões Sudeste e Centro-oeste do país. Sua área de interesse envolve relações interorganizacionais com especial atenção às redes de franquia, no âmbito das práticas de gestão por parte dos franqueadores. E-mail: [thalia.viana@ufv.br](mailto:thalia.viana@ufv.br).

**Ana Cláudia Azevedo** é professora adjunta de Estratégia e Políticas Empresariais no Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Viçosa (UFV), atuando também no Programa de Pós-Graduação em Administração da referida instituição (PPGAdm-UFV). Possui doutorado em Administração pela FEA-USP. É líder Grupo de Pesquisa em Redes, Estratégia e Desenvolvimento (GpRED). Suas áreas de interesse incluem estratégias e relações interorganizacionais, clusters, redes, e ecossistemas de negócio, na perspectiva de governança, desenvolvimento e inovação. Seus artigos vem sendo publicados em

revistas como *Entrepreneurship and Regional Development*, *Journal of Engineering and Technology Management* e *Journal of Business & Industrial Marketing*.

E-mail: [anaazevedons@gmail.com](mailto:anaazevedons@gmail.com).

**Rafael Morais Pereira** é professor titular do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu em Administração da Universidade Paulista (PPGA UNIP)*, professor colaborador do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Ibirapuera (MPA UNIB) e professor contratado do Departamento de Administração da Universidade de São Paulo (FEA USP). Possui Doutorado e Mestrado em Administração pela FEA-USP. Suas áreas de interesse incluem: *Estratégia Organizacional, Inovação Global e Negócios Internacionais*. Seus artigos vem sendo publicado em revistas como *Journal of Knowledge Management*, *British Journal of Educational Technology*, *Journal of Workplace Learning*, *Journal of Science and Technology Policy Management*, e, *Technology Analysis & Strategic Management*.

E-mail: [rafael.morais12@hotmail.com](mailto:rafael.morais12@hotmail.com).