



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LAISE GOMES DE SOUZA SILVA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM REDE DE FRANQUIA E  
SUA RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO DOS FRANQUEADOS: UM  
ESTUDO NO SEGMENTO DE PRESENTES**

Campina Grande

2022



**LAISE GOMES DE SOUZA SILVA**

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM REDE DE FRANQUIA E  
SUA RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO DOS FRANQUEADOS: UM  
ESTUDO NO SEGMENTO DE PRESENTES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Edvan Cruz Aguiar, Dr.

Campina Grande

2022

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**LAISE GOMES DE SOUZA SILVA**

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM REDE DE FRANQUIA E  
SUA RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO DOS FRANQUEADOS: UM  
ESTUDO NO SEGMENTO DE PRESENTES**

Aprovado em 24/08/2022

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Orientador(a): Edvan Cruz Aguiar. Dr. (UFCG)**

---

**Petruska de Arauno Machado. Dr. (UFPB)**

---

**Manoela Costa Policarpo. Ma. (UPV/EHU)**

**CAMPINA GRANDE**

**2022**

## **Transferência de Conhecimento em Rede de Franquia e sua Relação com a Satisfação dos Franqueados: um Estudo no Segmento de Presentes**

Laise Gomes de Souza Silva<sup>1</sup>  
Edvan Cruz Aguiar, Dr.<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo teve por objetivo analisar a satisfação dos franqueados da rede objeto de estudo, em relação ao suporte contínuo e o processo de transferência de conhecimento da franqueadora. A partir da literatura teórica sobre o *franchising*, e abordando os conceitos referente à transferência de conhecimento e satisfação dos franqueados, foi realizado um estudo quantitativo de caráter descritivo. Este estudo teve como base uma rede de franquias que atua no segmento de presentes criativos, por questões éticas o nome da marca não foi divulgado. Aplicou-se um questionário *online* com todos os 50 franqueados que fazem parte da marca objeto de estudo. A análise envolveu estatísticas descritivas (medidas de tendência central e variabilidade), inferenciais (correlação e regressão) e regressão linear. Os resultados evidenciam que a capacidade da franqueadora em transferir conhecimento tem uma associação positiva na satisfação dos franqueados. O trabalho contribui ao passo em que evidencia o quão importante é a relação existente entre franqueadora e seus franqueados para o bom desempenho e expansão da marca.

**Palavras-chave:** *Franchising*. Satisfação. Suporte. Transferência de Conhecimento.

## **Knowledge Transfer in Franchise Network and Its Relationship with Franchisees Satisfaction: A Study in the Gift Segment**

### **ABSTRACT**

This article aimed to analyze the satisfaction of franchisees of the network object of study, in relation to the continuous support and the franchisor's knowledge transfer process. Based on the theoretical literature on franchising, and addressing the concepts related to knowledge transfer and franchisee satisfaction, a descriptive quantitative study was carried out. This study was based on a franchise network that operates in the creative gifts segment, for ethical reasons the brand name was not disclosed. An online questionnaire was applied to all 50 franchisees that are part of the brand object of study. The analysis involved descriptive statistics (measures of central tendency and variability), inferential (correlation and regression) and linear regression. The results show that the franchisor's ability to transfer knowledge has a positive association with franchisee satisfaction. The work contributes to the extent that it highlights how important the relationship between the franchisor and its franchisees is for the good performance and expansion of the brand.

**Keywords:** Franchising. Satisfaction. Support. Knowledge Transfer.

<sup>1</sup> Graduanda em Administração, UFCG. E-mail: laisegomes55@gmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Administração, UFCG. E-mail: edvan.aguiar@uaac.ufcg.edu.br

## 1. Introdução

O sistema de franquias envolve estratégias para viabilização e expansão dos negócios, criação de empregos e crescimento econômico, acredita-se ser o método mais rápido e bem-sucedido de fazer negócios (BARBOSA, 2010; RUSMAN, 2020). Os números do *franchising* (sistema de franquias) no Brasil ao longo das últimas décadas vêm apresentando um alto índice de crescimento. De acordo com dados de 2021 da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), atuam no país mais de 2.918 redes de franquias responsáveis por mais de 186 mil unidades franqueadas. Um dos fatores do grande aumento de investimento no sistema é o baixo risco que o empreendedor tem no negócio, aliado a marca já estabelecida no mercado, a existência de modelos previamente testados, e o suporte oferecido pelo franqueador no início e ao longo da operação.

Franquia empresarial é um negócio cujo modelo de operação é copiado e transferido para outro ponto comercial com autorização de quem detém os direitos e criou o modelo inicial, a franquia em si é como uma consultoria de capacitação que o franqueado recebe para implantar e depois operar aquele negócio nos moldes definidos pela rede (GUETTA et al., 2016).

O *franchising* além de autorizar o uso da marca, também dispõe da transferência de *know-how*, no qual o franqueador ensina ao franqueado os métodos e o que deve ser desenvolvido para que os indicadores de sucesso reflitam efetivamente (ABF, 2021). Dessa maneira, a gestão do conhecimento (GC) se apresenta como ferramenta estratégica que visa contribuir para a inovação na gestão, uma vez que possui arcabouço teórico e prático amplo que permite alcançar todos os níveis das esferas gerenciais e estratégicas de uma empresa (MENEGASSI et al., 2019).

Muitos franqueados ingressam em uma rede com pouca ou nenhuma experiência de gestão, o mesmo precisa estar disposto a abrir mão da sua liberdade de atuação. O franqueado deverá seguir o que a rede franqueadora determina, e permitir que seja verificado o seu cumprimento, reconhecendo a importância de sua manutenção para o fortalecimento da rede e satisfação dos clientes (SEBRAE, 2020).

Por ser um setor em constante crescimento, o sistema tem sido tema de muitos estudos acadêmicos. Nesse sentido, alguns estudos anteriores na área do *franchising* sugerem que a ausência de uma boa gestão do conhecimento e do suporte contínuo ao longo da operação afeta diretamente o crescimento da rede, a satisfação e o desempenho dos franqueados (GUEDES, 2009; CAMPOS, 2019; IDDY, 2019; MOON, 2021; JIRÁSEK, 2020; IDDY 2021).

A relação prevista para ser de longo prazo, tende a gerar alguns conflitos, que afeta diretamente o desempenho da unidade franqueada e a visão da marca para possíveis novos investidores. Segundo estudos de Nogueira (2017), que analisou os conflitos na relação entre franqueado e franqueador, observou-se que os vários pontos de divergência são referentes à troca de informação, suporte e faturamento.

Diante disso, o presente artigo tem como objetivo analisar a satisfação dos franqueados da rede objeto de estudo, em relação ao suporte contínuo e o processo de transferência de conhecimento da franqueadora. Este estudo se justifica devido à necessidade existente de alinhar as partes franqueadora e franqueados para a continuidade de uma boa relação, à melhoria do suporte e da transferência de conhecimento, bem como para o sucesso e a expansão do negócio.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 O Sistema de Franquias**

O conceito de franquia surgiu durante a Idade Média, quando existiam os soberanos, os donos das terras, que permitiam que alguns grupos de cidadãos tivessem o monopólio de certas atividades econômicas daquela região por determinado período de tempo, recebendo em troca dinheiro (OLIVEIRA, 2019).

O *Franchising* decorre da palavra de origem inglesa que significa Sistema de Franquia. É a combinação contratual de duas partes legalmente independentes, em que a franqueadora concede o direito de vender seus produtos ou usá-los junto com o seu modelo de negócio (OLIVEIRA; SCARINCI, 2018).

Empresarialmente as primeiras franquias surgiram em 1851 nos Estados Unidos, implantadas pela I. M. Singer & Co., fabricante de máquinas de costura. A General Motors, em 1898, se utilizou do formato para expandir a sua rede de pontos de venda de seus veículos, dando origem às concessionárias. A Coca-Cola criou o primeiro sistema de produção no formato de franquia no ano de 1899, outorgando licenças para empresários que desejavam produzir e comercializar seus refrigerantes em determinadas áreas geográficas (ANUAR & CHIN, 2016).

Apesar de ter iniciado no século anterior, a popularização do modelo ocorreu somente após a 2ª Guerra Mundial. Em virtude do surgimento de várias franquias na ocasião, inicia a regularização do sistema de franchising, uma das leis promulgadas foi a Lei de Marcas de 1946, que possibilitou a expansão de várias redes, entre elas McDonald's e Burger King (FRIEDHEIM, 2013).

No Brasil, as primeiras franquias surgiram na década de 60, com o ensino de línguas, Yázi em 1963 e a CCAA em 1969. O modelo passou a crescer no Brasil no final da década de 70, com abertura da primeira franquia do McDonald's no país, e o surgimento de algumas franquias nacionais, como no caso de O Boticário estabelecido no ano de 1977 (OLIVO, 2015).

O sistema de franchising se popularizou com a abertura de novas redes, a criação da Associação Brasileira de Franchising (ABF) na década de 80 e a promulgação da Lei de Franquia (nº 8.955/94) em 15 de dezembro de 1994 (FRIEDHEIM, 2013). No mesmo período verifica-se um esforço das redes americanas na busca de crescimento por meio do desenvolvimento de novos mercados (ROCHA et al., 2014).

A ABF surgiu na tentativa de organizar um segmento que já dava indícios de crescimento no país, com o objetivo de fortalecer e conduzir uma política nacional para o setor com um grande gerador de postos de trabalho e distribuição de renda, garantindo qualidade e facilitando a escolha de franqueados em potencial (DAMIANI et al., 2019)

No Brasil a definição oficial de franquia empresarial pode ser observada por meio da Lei 8.955 de 15 de dezembro de 1994, que define e coloca em ordem de importância alguns dos elementos fundamentais do *franchising*. Em primeiro lugar estabelece a cessão de uso da marca ou patente como fator central da caracterização da relação de franquia. Em segundo lugar, entende-se que deve existir algum tipo de exclusividade ou semi-exclusividade na distribuição de produtos e serviços da rede. Em terceiro lugar refere-se à eventual e não obrigatória, disponibilização de sistemas operacionais de implantação e gestão de negócio do franqueador, e por último a relação de franquias não caracteriza vínculo trabalhista entre as partes (GUETTA et al., 2016).

O sistema de franquias possibilita ao franqueado um modelo de fazer negócios que facilita a sua atuação em determinado mercado. Além dos benefícios do valor da marca, destaca-se a importância do relacionamento e aprendizagem fornecidos pelo sistema. O apoio dado ao franqueado é amplo, pois transfere o conhecimento de todo o modelo de gerenciamento do negócio, incluindo, por exemplo, um programa de treinamento, manual operacional contendo a descrição dos processos, das especificações técnicas e dos padrões de qualidade, além de uma estrutura que ofereça apoio operacional ao franqueado (MENEGASSI, 2019)

Em contrapartida, o franqueado paga uma taxa inicial de franquia e uma mensalidade, correspondente aos royalties e/ou às contribuições para o fundo de propaganda, cobrados,

normalmente, sobre o faturamento ou sobre o custo dos produtos comprados (BITENCOURT, 2020).

## **2.2 Transferência de Conhecimento entre Franqueadora e Franqueados**

O conhecimento é um recurso organizacional relevante que desempenha um papel central na capacidade das empresas de identificar oportunidades e responder às mudanças no ambiente de negócios, garantindo o crescimento, a produtividade e a sobrevivência de uma organização (SZULANSKI et al., 2016; IDDY, 2018).

O conhecimento veio como uma nova mercadoria e uma moeda potencial para explicar a nova teoria econômica e estimular o mercado econômico de muitas nações. Sendo o ativo mais importante nas organizações, por representar a fonte de origem das ideias de inovação e do aprimoramento de tecnologias (SUTTON, 2007; TEIXEIRA E CASTRO, 2015).

O sucesso das redes de franquias depende da capacidade de gerar e disseminar conhecimento dentro da rede. O *franchising* consiste na transferência de um formato de negócio comprovado (marca, *know-how*, rotinas de negócios e conhecimento operacional) de uma empresa franqueadora para outra entidade legal que é o franqueado (MINBAEVA et al., 2018).

Os mecanismos de transferência diferem dependendo do tipo de conhecimento que está sendo transferido. A transferência de conhecimento explícito permite que o destinatário use o conhecimento de maneiras padronizadas para melhorar as atividades existentes (HSIAO et al., 2017). Durante o treinamento inicial de novos franqueados o conhecimento explícito é descrito nos manuais de franquia, e espera-se que os franqueados adotem o conhecimento do franqueador (PERRIGOT et al., 2017). Em contrapartida, o conhecimento tácito, por sua complexidade, requer mecanismos personalizados de compartilhamento de informações, como treinamentos, reuniões, workshops, telefonemas, conferências e visitas de campo (GOROVAIA, 2010).

A literatura sobre transferência de conhecimento sugere que relacionamentos interorganizacionais de sucesso advém da transferência bem-sucedida de conhecimento tácito (GOROVAIA, 2010; MINGUELA et al., 2010; NONAKA et al., 1998; XUE, 2017). Além do treinamento inicial que os franqueados recebem antes da abertura oficial do negócio, franqueadores oferecem treinamento contínuo como parte do suporte aos franqueados. A formação contínua ajuda franqueador e franqueado a expandir seus conhecimentos e se adaptar aos mercados locais para aumentar a vantagem competitiva (PERIGOT et al., 2017).



Para Chiou, Hsieh e Yang (2004), as redes de franquias que possuem canais e comunicação bem desenvolvidos com os seus franqueados têm maiores condições de aumentar o nível de satisfação destes. Pois as ações dos franqueados contribuem no posicionamento da marca, retenção de clientes e o mais importante, ao sucesso geral da rede de franquias (YAKIMOVA et al., 2019).

O suporte e o conhecimento fornecido pelo franqueador aos seus franqueados são compostos por serviços que irão moderar o relacionamento entre as partes, influenciando o nível de satisfação do franqueado com a rede à qual pertence. Esses serviços envolvem diversos tipos de suporte, como treinamentos e orientações operacionais (JIRÁSEK, 2020).

### **2.3 Modelo de Satisfação dos Franqueados**

No contexto de franquias existem alguns estudos que discutem os fatores que podem gerar ou ter influência positiva ou negativa na satisfação do franqueado. A maior parte deles ligam a satisfação do franqueado às ações ou ao relacionamento que este possui com o franqueador (GRACE, 2011; LEE, 2017).

A satisfação do franqueado é um fator essencial para o sucesso do sistema de franquia, estudos afirmam que a satisfação do franqueado resulta do suporte fornecido pelo franqueador, e tende a aumentar com o grau de proximidade da relação franqueador-franqueado. Resultando em menos conflitos, maior produtividade e menor índice de repasses e rotatividade (TUUNANEN, 2002; DAVIS, 2012; FRAZER et al., 2012; KALARGYROU et al., 2018; JANG, 2019).

Segundo estudos de Rossoni (2022) o suporte oferecido pela franqueadora envolve a transferência de conhecimento desde o início e ao longo da operação, abrange todo o processo de abertura, instalação e gestão do negócio. As redes de franquias são constituídas por diferentes entidades que operam em diferentes mercados, tornando a transferência de conhecimento da franqueadora o principal determinante para um bom desempenho dos franqueados. Se o franqueado receber todo o suporte, conseqüentemente terá um bom desempenho e um alto índice de satisfação em relação à franqueadora (PASWAN et al., 2017).

O relacionamento de franquia inicia-se com um contrato onde estão descritas todas as responsabilidades e obrigações que devem ser cumpridas pelas partes. Tal cumprimento é relacionado a um contrato que inclui serviços (taxa de franquia, seleção de local, treinamentos, produtos e suprimentos, royalties, promoções e publicidades, e a garantia do negócio). Caso o franqueado tenha a percepção de que suas solicitações não são atendidas ou

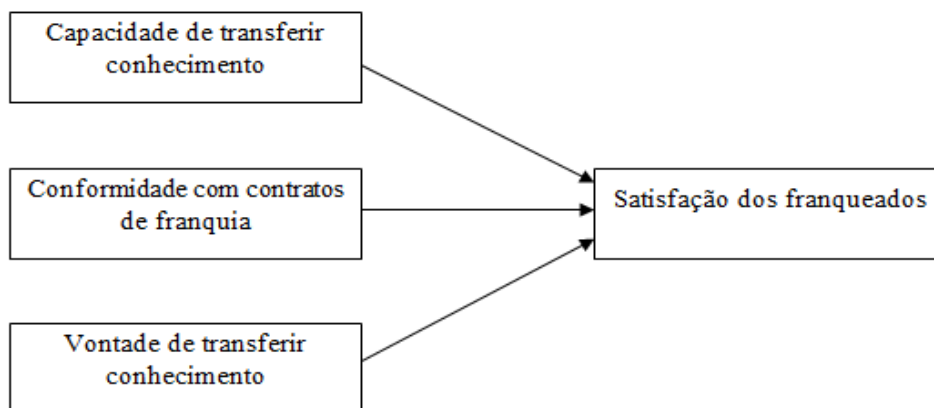
não sentir-se valorizado dentro do sistema de franquia, pode resultar em aversão proposital às propostas do franqueador e até em rompimento contratual de franquia (GRACE, 2011; MOON, 2021).

A franqueadora além de ter a capacidade ela deve ter a vontade de transferir o conhecimento a seus franqueados. De acordo com a International Franchise Association – IFA (2022), o fundamento de uma franquia está relacionado ao valor da marca, da forma como a franqueadora dá suporte a seus franqueados, e como estes cumprem com suas obrigações para entregar produtos ou serviços nos padrões exigidos pela marca.

Estudos também apontam que o desempenho financeiro influencia positivamente a satisfação do franqueado. À medida que o franqueado tem bom desempenho financeiro, a sua percepção quanto à qualidade do suporte tende a aumentar, assim como, à medida que este não consegue atingir os resultados esperados em termos financeiros, a percepção de suporte tende a ser ruim, mesmo que o suporte oferecido pelo franqueador seja suficiente para o sucesso de outros franqueados (GUEDES, 2009; CHIOU, 2015).

O tempo em que o franqueado faz parte da marca também influencia no seu desempenho e na sua satisfação, segundo estudos de Guedes (2009), à medida que o franqueado amadurece na operação do negócio, torna-se mais independente e às vezes até crítico aos processos e regras impostos pelo franqueador.

**Figura 1.** Modelo Proposto



**Fonte:** Elaborada pelo pesquisador (2022)

O modelo proposto relaciona a variável satisfação dos franqueados presente no estudo de Jirásek (2020), com variáveis adaptadas do modelo de transferência de conhecimento dos trabalhos de Moon (2021), e Cohen (2000).

### **3. Procedimentos Metodológicos**

O capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram adotados para o alcance e realização desta pesquisa. Sendo ele dividido nas seguintes seções: Natureza da pesquisa, procedimentos de coleta e procedimentos de análise de dados.

#### **3.1 Natureza da Pesquisa**

Para realização deste trabalho optou-se por uma pesquisa caracterizada como quantitativa de caráter descritiva. A pesquisa quantitativa busca a validação das hipóteses mediante a utilização de dados estruturados analisados por meios estatísticos, como média, desvio padrão, porcentagem, coeficiente de correlação e regressão (MATTAR, 2001).

O estudo é descritivo porque tem como função principal descrever características de algum determinado fenômeno ou população (MALHOTRA, 2019). Esta pesquisa também se classifica como um estudo correlacionado de corte transversal, porque envolve a coleta de informações com toda a população da pesquisa em um único momento. (COOPER & SCHINDLER, 2015).

Neste sentido, o método adotado para a pesquisa foi o survey, o qual segundo Babbie (2003) mensura as variáveis e depois as associações entre elas, procurando dados que expliquem determinadas características da população.

#### **3.2 Procedimento de Coleta**

Os dados foram coletados com toda população, os 50 franqueados que fazem parte da rede de franquias da marca objeto de estudo, com o intuito de analisar a percepção do suporte oferecido pela franqueadora.

Foi utilizado o questionário *online* como instrumento de coleta, esta abordagem de coletas de dados, segundo Cooper e Schindler (2015), permite contato com respondentes inacessíveis de outra forma, além de aumentar o índice de respostas e permitir maior cobertura geográfica com menor custo, característica esta muito importante nesta pesquisa cujos respondentes são franqueados que estão localizados por todo o país.

O questionário é um instrumento composto por perguntas que são submetidas ao público-alvo com o propósito de obter informações sobre o objeto de estudo, sem a influência do investigador (GIL, 2008). No que diz respeito ao instrumento de coleta, este tratou-se de um questionário estruturado com as escalas de mensuração das variáveis (construtos) envolvidas no estudo, conforme pode ser observado no quadro 1. A primeira parte é formada

por duas questões de múltipla escolha, para fins de saber qual o modelo de franquia e a quantos anos o respondente faz parte da rede de franquia objeto de estudo.

A segunda parte contém afirmações adaptadas e traduzidas dos trabalhos de Moon (2021), e Cohen (2000), conforme pode ser observado no quadro 1, sendo 12 afirmações em escalas do tipo Likert de 5 ponto, variando de (1) Discordo totalmente a (5) Concordo totalmente, e 3 perguntas para medir o nível de satisfação.

**Quadro 1.** Escalas utilizadas no instrumento de coleta de dados.

<b>Construto</b>	<b>Itens</b>	<b>Referências</b>
Capacidade de Transferir Conhecimento	1 - A franqueadora pode resolver suas reclamações e insatisfações 2 - Se você tiver um problema inesperado, a franqueadora pode resolver seu problema 3 - A franqueadora consegue identificar os desejos dos clientes e refletir isso em produtos e serviços 4 - A franqueadora tem conhecimento profissional adequado e uma equipe de trabalho disponível	Moon (2021)
Cumprir Contratos	1 - A franqueadora cumpre os contratos relativos a produtos e reposição de estoque 2 - A franqueadora cumpre contratos de apoio às lojas (treinamentos, publicidade, materiais de divulgação, manuais, etc.). 3 - A franqueadora cumpre com contratos de taxa de franquia, royalties e taxa de marketing	Moon (2021)
Vontade de transferir conhecimento	1 - A franqueadora tem disponibilidade quando solicitado troca de informações 2 - A franqueadora se esforça para estabelecer um ambiente de transferência de informações 3 - A franqueadora está sempre disposta a disponibilizar informação e conhecimento 4 - A franqueadora tem informações bem estabelecidas e sistemas de troca de informações 5 - A franqueadora se dispõe a fornecer o conhecimento que possui.	Moon (2021)
Satisfação	1 - No geral o quão satisfeito você está com o desempenho da sua franquia 2 - No geral o quão satisfeito você está com a franqueadora 3 - No geral o quão satisfeito você está com o retorno do investimento	Cohen (2000)

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2022).

A terceira parte do instrumento foi composta por 3 perguntas de cunho sócio-demográfico, para fins de caracterização da população. Quanto à aplicação do questionário, o método de contato foi por meio do envio do link referente ao instrumento de

coleta utilizando a plataforma Google Forms. A coleta de dados teve início dia 25 de maio de 2022 e término dia 26 de julho de 2022.

### **3.3 Procedimento de Análise de Dados**

Inicialmente foi realizada a inspeção na base de dados buscando verificar dados ausentes, extremos ou respostas inconsistentes. Para a validação das escalas foram aplicados os testes de Análise Fatorial Exploratória (AFE) e o coeficiente Alpha (HAIR et al., 2009).

A análise das relações entre as variáveis envolveu uso de estatística descritiva (média, mediana e desvio-padrão) e inferencial (correlação e regressão). Para auxiliar na inspeção e análise dos dados, foi utilizado um software estatístico (*The R Project for Statistical Computing*) para auxiliar na tabulação e processamento dos dados.

## **4. Análise e Discussão dos Resultados**

O capítulo apresenta e discute os resultados obtidos por meio da aplicação dos questionários *online*. Sendo ele dividido nas seguintes seções: caracterização da amostra, validação das escalas e mensuração dos construtos, e achados empíricos.

### **4.1 Caracterização da Amostra**

A pesquisa foi realizada com uma população de 50 respondentes, sendo 72% do sexo feminino, 24% do sexo masculino e 4% preferiu não responder, a média de idade dos franqueados é de 40 anos, contendo 38% com ensino superior completo e 26% com pós-graduação completa. Em relação ao modelo de franquias, 54% dos franqueados operam o modelo de lojas físicas, 42% são lojas *home based*, 2% quiosque e 2% espaço *store in store*, 72% deles são franqueados da marca até 2 anos, 18% de 3 a 5 anos, e 10% são franqueados a mais de 5 anos.

### **4.2 Validação das Escalas e Mensuração dos Construtos**

Antes das análises de caráter inferencial serem feitas, para conferir a confiabilidade das escalas foram realizados a Análise Fatorial Exploratória (AFE) e o Alfa de Cronbach (HAIR et al., 2009). O primeiro teste executado foi aplicado com o intuito de ter uma avaliação entre variáveis para identificar um grupo ou grupos que formam fatores e o segundo teste busca avaliar a consistência da escala utilizada, sendo um coeficiente que varia entre 0 e 1, em que os valores menores a 0,7 indicam uma confiabilidade de consistência interna não satisfatória (HAIR et al., 2009; MALHOTRA, 2019).

O método de rotação ortogonal das variáveis, VARIMAX, permitiu a identificação dos fatores (estruturada escala). Os resultados confirmaram a estrutura dos fatores, o próximo passo foi então averiguar a consistência interna dos construtos. A tabela 1 apresenta os coeficientes *Alpha* dos construtos.

**Tabela 1.** Análise dos coeficientes dos construtos.

<b>Construtos</b>	<b>Cronbach's Alpha (Coeficiente)</b>
Capacidade de transferir conhecimento	0.839
Cumprir Contratos	0.832
Vontade de transferir Conhecimento	0.885
Satisfação	0.875

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2022).

Segundo Malhotra (2019), o coeficiente *Cronbach's Alpha* possui valores variando entre 0 e 1, onde os valores acima de 0,7 são valores satisfatórios para a confiabilidade da escala. A tabela 1 apresenta que todos os construtos estão acima do mínimo exigido para validação do coeficiente Alfa (0,70), assim as escalas de mensuração se mostram confiáveis.

Uma vez verificada a adequação das escalas, o passo seguinte correspondeu às análises que permitiram analisar a satisfação dos franqueados em relação ao suporte contínuo e a transferência de conhecimento da franqueadora.

### 4.3 Achados Empíricos

Neste tópico, serão apresentadas e discutidas as estatísticas descritivas encontradas através das respostas dos participantes relativas aos construtos Capacidade de Transferir Conhecimento (CTC), Cumprir Contratos (CUM), Vontade de Transferir Conhecimento (VTC), e Satisfação (SAT).

**Tabela 2.** Estatísticas descritivas das variáveis.

<b>Construtos</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Capacidade de transferir conhecimento	4.36	4.50	0.65
Cumprir Contratos	4.69	5.00	0.52
Vontade de transferir Conhecimento	4.60	4.80	0.49
Satisfação	7.27	7.33	1.90

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2022).

De acordo com os dados da Tabela 2, verifica-se uma média elevada no que diz respeito à satisfação dos franqueados (7.27) e um desvio padrão relativamente baixo nas respostas (1.90), utilizando uma escala de satisfação de 1 a 10, diferente das demais variáveis que se utilizou uma escala de 1 a 5. Os demais construtos obtiveram uma média abaixo de 5, cumpre contratos (4.69), vontade de transferir conhecimento (4.60), e capacidade de transferir conhecimento (4.36).

#### 4.3.1 Matriz de Correlação

Nesta seção são apresentados os resultados dos testes inferenciais realizados a fim de alcançar o objetivo proposto pela pesquisa. Quando se avalia duas ou mais variáveis é interessante conhecer se existe algum relacionamento entre elas, isto é, se valores mais altos (ou baixos) de uma determinada variável implica em valores altos (ou baixos) de outra variável.

A análise de correlação refere-se a um teste estatístico que objetiva a descobrir se existe uma relação entre as variáveis, que é improvável de ocorrer ao erro amostral e improvável de ser espúrio ( $p \leq 0,05$ ). Além disso, é possível encontrar outras informações por meio da análise de correlação como a direção do relacionamento, este podendo ser negativo, nulo ou positivo, e o grau de associação entre as variáveis, está assumindo valores entre -1 e +1, indicando se a correlação é negativa ou positiva ou não existe correlação (quando o valor é 0) (DANCEY; REIDY, 2018).

Com isso, procurou-se identificar a existência da relação entre os construtos que foram utilizados na pesquisa, Capacidade de Transferir Conhecimento (CTC), Cumpre Contratos (CUM), Vontade de Transferir Conhecimento (VTC), e Satisfação (SAT). A tabela 3 apresenta o resultado do teste.

**Tabela 3.** Análise da matriz de correlação.

Variáveis	CTC	CUM	VTC	SAT
Capacidade de transferir conhecimento	1,000	0,72***	0,72***	0,77***
Cumpre Contratos		1,00	0,61***	0,50***
Vontade de transferir Conhecimento			1,00	0,53***
Satisfação				1,00

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2022).

A tabela 3 mostra que todas as correlações foram positivas e estatisticamente significativas ( $p \leq 0,05$ ). Outra informação importante obtida por meio da análise da tabela é

que todos os valores das correlações entre as variáveis são positivos, isto quer dizer que valores altos em uma variável tendem a ser associados a valores altos em outra variável, ou que valores baixos em uma variável tendem a serem baixos na outra.

A variável que mais se correlacionou fortemente a satisfação foi a capacidade de transferir conhecimento tendo um coeficiente de 0,77, em outras palavras, a capacidade da franqueadora em transferir conhecimento tem uma associação positiva na satisfação dos franqueados. O que corrobora com o estudo de Paswan et al (2017), os quais demonstram que a capacidade da franqueadora em transferir conhecimento é o principal determinante para o bom desempenho dos franqueados e conseqüentemente ocasionará um alto índice de satisfação em relação à franqueadora.

Outro resultado a se observar é a correlação positiva entre capacidade de transferir conhecimento e a vontade de transferir conhecimento, assim há uma propensão do franqueado ser mais satisfeito quando a franqueadora além de ter a capacidade também tem a vontade de transferir conhecimento. Esses dados se alinham aos achados provenientes dos trabalhos de Moon (2021), ou seja, a satisfação do franqueado está relacionada a capacidade e a vontade que a franqueadora tem em transferir conhecimento.

Pela matriz de correlação apesar do cumprimento de contrato ser uma variável considerada relevante pelos franqueados, entende-se que os aspectos associados à transferência de conhecimento acabam tendo uma associação mais forte, ou seja, independente das regras de contratos o que vale mais para o franqueado é a relação e a parceria existente. Estes dados se alinham aos achados provenientes dos trabalhos de Grace (2011) e Lee (2017), que apontam os principais fatores que podem gerar ou ter influência positiva ou negativa na satisfação do franqueado. A maior parte deles relaciona a satisfação do franqueado às ações ou ao relacionamento que este possui com a franqueadora.

#### **4.3.2 Análise de Regressão**

Para verificar a influência das variáveis da pesquisa (Capacidade de Transferir Conhecimento, Cumprir Contratos, Vontade de Transferir Conhecimento, e satisfação) sobre a perspectiva do franqueado em relação à franqueadora, os dados obtidos foram submetidos a uma análise de regressão múltipla é uma técnica estatística que geralmente é utilizada para analisar a relação entre uma única variável dependente e múltiplas variáveis independentes (HAIR et al., 2009). A tabela 4 apresenta os resultados da regressão múltipla.



**Tabela 4.** Análise de regressão múltipla dos construtos.

	Estimate	Std. Error	t value	Pr (>  t )
(Intercept)	-1.2426	1.8681	-0.665	0.509
Capacidade de transferir conhecimento	2.6052	0.4531	5.750	<0.001
Vontade de transferir Conhecimento	-0.1462	0.5204	-0.281	0.780
Cumpre Contratos	-0.4609	0.5011	-0.920	0.362

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2022).

A tabela 4 mostra que dentre as três variáveis independentes do modelo que exercem influência sobre a satisfação dos franqueados, percebe-se que a capacidade de transferir conhecimento tem um efeito estatisticamente significativo sobre a satisfação. Este achado corrobora com os estudos de Moon (2021) e Jirásek (2020) os quais mostram que as redes de franquias que possuem canais de transferência de conhecimento e uma comunicação bem desenvolvida com os seus franqueados têm maiores condições de aumentar o nível de satisfação destes.

O sucesso das redes de franquias depende da capacidade de gerar e disseminar conhecimento dentro da rede. O *franchising* consiste na transferência de um formato de negócio comprovado que envolve marca, *know-how*, rotinas de negócios e conhecimento operacional (MINBAEVA et al., 2018). Evidencia-se no estudo a importância do conhecimento e do suporte dado ao franqueado na operação de uma franquia, e a forma como este é transferido tem uma grande influência na satisfação e no bom relacionamento entre ambas as partes.

Esses dados mostram que os franqueados da rede objeto de estudo sentem-se satisfeitos com o processo de suporte e a capacidade de transferência de conhecimento da franqueadora, visto que foi a variável dentre as demais que mostrou um efeito estatisticamente significativo sobre a satisfação. Quando se tem uma boa relação e uma transferência de conhecimento eficiente o resultado é uma maior satisfação dos franqueados, o que contribui no posicionamento da marca, retenção de clientes, menos índices de repasses e rotatividade, e o mais importante, ao sucesso geral da rede de franquias (YAKIMOVA et al., 2019).

Além disso, o modelo com as três variáveis independentes se mostrou significativo a um P-Valor = 5%, com  $R^2 = 0,583$ . Isso significa que 58,33% da variabilidade da satisfação dos franqueados é explicada pelo modelo, em outras palavras, capacidade de transferir conhecimento, vontade de transferir conhecimento e cumprimento de contratos explicam

58,33% da satisfação dos franqueados em relação ao suporte e a transferência de conhecimento da franqueadora.

## 5. Conclusões

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a satisfação dos franqueados da rede objeto de estudo, em relação ao suporte contínuo e o processo de transferência de conhecimento da franqueadora. A partir das análises foi evidenciado que a variável que mais se correlacionou fortemente a satisfação foi a capacidade de transferir conhecimento. Sendo também a variável que mais mostrou um efeito estatisticamente significativo sobre a satisfação dentre as demais variáveis do modelo, vontade de transferir conhecimento e cumprimento de contratos, o que corrobora com o estudo de Moon (2021) que evidencia a satisfação do franqueado está ligada a capacidade que a franqueadora tem em transferir o conhecimento.

O estudo colabora na área de pesquisa sobre a relação entre franqueadora e seus franqueados, contribuindo na medida em que ajuda a entender que fatores podem ser determinantes para a satisfação e a permanência dos franqueados na rede, visto que o bom desempenho e a expansão do negócio dependem da troca de informações e da boa relação existente entre ambas as partes, pois o *franchising* consiste na transferência de um formato de negócio já existente e comprovado. Os franqueados da rede objeto de estudo mostraram-se satisfeitos em relação ao suporte e a capacidade que a franqueadora tem em transferir conhecimento, esses dados podem ajudar a franqueadora a buscar pontos de melhorias na relação com seus franqueados.

Contudo a pesquisa encontrou algumas limitações como o fato de adotar uma amostragem não probabilística, por dificuldades de alcançar um número maior de respondentes, e que conseqüentemente os resultados não podem ser generalizados. Apesar das limitações, a pesquisa foi realizada com toda a população de franqueados que fazem parte da rede objeto de estudo.

Espera-se que o trabalho possa contribuir para realização de estudos posteriores a respeito do relacionamento entre franqueadora e franqueados. Como sugestão para pesquisas futuras, pode-se analisar diferentes segmentos de franquias comparando se a satisfação dos franqueados varia de acordo com cada setor. Podendo também incluir outras variáveis que possam contribuir com o modelo testado, e ser aplicado utilizando uma amostra maior.

## Referências Bibliográficas

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Cartilha – O que é franquia. Disponível em: <https://www.portaldofranchising.com.br/guia-de-franquias-associadas-abf/> Acesso em 15 jan. de 2022.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Relatório do desempenho do franchising brasileiro, 2021. Disponível em: < <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/> > Acesso em 15 de jan. de 2022.
- ANUAR, H; CHIN, O. The Development of Debt to Equity Ratio in Capital Structure Model: A case of micro franchising. 7th International Economics & Business Management Conference. **Procedia Economics and Finance**, p. 274 – 280, 2016.
- BARBOSA, E.R. Gestão do Conhecimento e o uso estratégico de tecnologias da informação: um estudo em redes de franquias no Estado do Rio Grande do Norte. 2010. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **Universidade Federal do Rio Grande do Norte**, 2010.
- BABBIE, Earl. Métodos de Pesquisas de Survey. Belo Horizonte: **Editora UFMG**, 2003.
- BITENCOURT, Bryan Bertol. Franquias no Brasil: um estudo dos resultados do setor na última década e abordagem dessa estratégia de expansão das empresas. 2020. **Trabalho de conclusão do curso de Ciências Econômicas da UFRGS**, Porto Alegre, 2020.
- BRENER, Jayme. 20 Anos de Franchising - ABF 100 Anos de Varejo. **Editora Lamônica**, 1ª ed. 2008.
- CAMPOS, Rita de Cassia Leal. et al. Gestão do Conhecimento: um estudo em franquias de escolas de idiomas. **E&G Economia e Gestão**, Vol. 18, n.51, 2018.
- CHIOU, J. S., HSIEH, C. H., YANG, C. H. The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise network. **Journal of Small Business Management**, p. 19–36, 2004.
- COHEN, Marcos. O Impacto das Decisões Estratégicas no Desempenho dos Franqueados em Fast-Food: o Papel do Relacionamento Franqueador-Franqueado, p.109-131, 2000.
- COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.
- DAMIANI, Luiz Cesar Lima; LOBATO, Vanessa Souza. Análise da Viabilidade do Sistema de Franquias. **Ab Origine – Cesut em Revista**, 2019.
- DAVIS, P. J. A model for strategy implementation and conflict resolution in the franchise business. **Strategy & Leadership**, 2012.
- ESER, Z. Inter-Organizational trust in franchise relationships and the performance outcomes: The case of fast-food restaurants in Turkey. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 24(5), p.774-790, 2012.
- FRAZER, L. et al. What went wrong? Franchisors and franchisees disclose the causes of conflict in franchising. **Qualitative Market Research: An International Journal**, p.87–103, 2012.

FRIEDHEIM, A.. Newsletter ABF. São Paulo: **ABF**, 2013.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa, 6. ed, **Editora Atlas**, São Paulo, 2017.

GIGLIOTTI, Batista. A Transferência de conhecimento nas franquias brasileiras. **Fundação Getúlio Vargas**. São Paulo, 2010.

GRACE, D., Weaven, S. An empirical analysis of franchisee value-in-use, investment risk and relational satisfaction. **Journal of Retailing**, p.366-380, 2011.

GONÇALVES, Bianca. et al. Avaliação do relacionamento franqueador/franqueado: um estudo de caso múltiplo. **Revista Espacios**, 2017.

GOROVAIA, N. The use of knowledge transfer mechanisms in franchising. **Knowledge and Process Management**, p.12–21, 2010.

GUEDES, D. S., TRIGO, V. O impacto do suporte oferecido pelos franqueadores no desempenho dos franqueados: um estudo sobre o segmento de educação do brasil. **Estratégia e Negócios**, Florianópolis, Vol. 2, n.1, 2009.

GUETTA, A. et al. Franchising: learn from the experts. **Associação Brasileira de Franchising**, 2. ed. rev. e ampl, p. 131-145, 2016.

HAIR J. R. Análise multivariada de dados. Bookman, 6.ed, 2009.

HSIAO, Y.C. The innovation and economic consequences of knowledge spillovers: fit between exploration and exploitation capabilities, knowledge attributes, and transfer mechanisms. **Technology Analysis & Strategic Management**. Vol. 29 p.872-885, 2017.

IDDY, Judith Jacob. et al. Knowledge management in franchising: a research agenda. **Journal Of Knowledge Management**, Vol. 23, p. 763-785, 2019.

IDDY, Judith Jacob. Knowledge transfer mechanisms in franchise network. **Journal Of Knowledge Management**, Vol. 25, p. 1006-1026, 2021.

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION, leadership summit & franchise action network annual meeting. Disponível em: < <https://www.franchise.org/>> Acesso em 15 julho de 2022.

JIRÁSEK, Michal. et al. Determinants of overall franchisee satisfaction: application of the performance feedback theory. **Journal of Strategic Marketing**, 2020.

JANG, S. S. et al. A sustainable franchisor-franchisee relationship model: Toward the franchise win-win theory. **International Journal of Hospitality Management**, 13–24, 2019.

KALARGYROU, V. et al. Antecedents and consequences of franchisee satisfaction in the U.S. restaurant industry. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, p.60–79, 2018.

- LEE, Y. K. Kim. et al. Effects of influential strategies on closeness, relationship quality, and cooperation: Franchisees' perspectives in food-service industry. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, 2016.
- LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of Marketing**, v.80, n.6, p.69-96, 2016.
- MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 3.ed. São Paulo: **Atlas**, 2001.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 7ª. ed. São Paulo: **Prentice Hall**, 2019.
- MAURO, P. C. Guia do Franqueado: leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia. São Paulo: Nobel, 2007.
- MENEGASSI, Claudia Herrero. et al. A gestão do conhecimento no contexto do franchising: estudo de caso em uma franqueada. **Ci. Inf, Brasília**, p. 205-220, 2019.
- MINGUELA, R. KT mechanisms and the performance of franchise systems: An empirical study. **African Journal of Business Management**, p.396-405, 2010.
- MINBAEVA, D. Disseminative capacity and knowledge acquisition from foreign partners in international joint ventures, **Journal of World Business**, p.712-724, 2018.
- MOON, Hyeyoung. et al. Influential factors for successful knowledge transfer in restaurant franchises. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, p. 224-232, 2021.
- NONAKA, Ikujiro. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, Vol. 5, p. 14-37, 1998.
- NOGUEIRA, Clariana Ribeiro. et al. Conflitos de Relacionamento entre Franqueador e Franqueados: um Estudo em Franquias do Ramo Alimentício sob a Ótica do Franqueado na Região Administrativa de Marília (SP). **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. Vol 15, set/dez 2017.
- OLIVEIRA, Julio Cesar de; SCARINCI, Rodrigo Drebes. Análise da evolução do mercado de franquias no Brasil entre 2003 e 2017. **Revista do CEPE Santa Cruz do Sul**, n. 47, p. 131-144, jan./jun. 2018.
- OLIVEIRA, J. C.; SCARINCI, R. D. O mercado de franquias no Rio Grande do Sul: uma análise das barreiras ao setor. Estudos do CEPE, Santa Cruz do Sul, n. 49, p. 21-37, jan./jun. 2019.
- OLIVO, R. L. F. A insuficiência da teoria econômica de franquias para a compreensão do crescimento e da qualidade das redes franqueadas. São Paulo, 2015.
- PASWAN, A. K. Value co-creation through knowledge exchange in franchising, **Journal of Services Marketing**, Vol. 28 p. 116-125, 2017.
- PERRIGOT, R. Franchising in the healthcare sector: the case of child and family wellness clinics in Kenya, **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol. 41, p. 227-238, 2017.

RIBEIRO, Adir. Gestão estratégica do franchising como construir redes de franquias de sucesso. 2ª ed, **DVS Editora**. São Paulo, 2013.

ROCHA, T. V. Estratégias de Internacionalização das franquias brasileiras. São Paulo: **ESPM**, 2014.

RUSMAN, Rusni Fitri Y. et. al. The Role Of Commitment And Relationship Satisfaction On Franchisee Loyalty. **International Journal of Economics, Business and Politics**, 2020.

SZULANSKI, G.; RINGOV, D.; JENSEN, R. J. Overcoming Stickiness: How the Timing of Knowledge Transfer Methods Affects Transfer Difficulty. *Organization Science*, p.304–322, 2016.

SILVA, Antonia. Processo de Transferência e Absorção do Conhecimento nas Franquias de Alimentos de uma Região Metropolitana do Nordeste. **XXVII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. Bahia, 2012.

SEBRAE. Franquia, franqueado, franqueador - Portal Sebrae. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias\\_portal\\_sebrae.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf)> Acesso em 20 de jan. de 2022.

TUUNANEN, M. An ounce of prevention is worth a pound of cure: Findings from national franchisee (dis-)satisfaction study. **Journal of Marketing Channels**, p. 57–89, 2002.

XAVIER, Larissa. Avaliação do sistema de gestão de qualidade em franquias: a visão do franqueador e franqueado. UFPE. Recife, 2017.

Xue, C.T.S. A literature review on knowledge management in organizations. **Research in Business and Management**, Vol. 4, p. 30-4, 2017.

YAKIMOVA, R. et al. J. Formal control influence on franchisee trust and brand-supportive behavior within franchise networks. **Industrial Marketing Management**, 76, 123–135. 2019.