



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **Satisfação em franchising através de uma revisão sistemática da literatura**

*Franchising satisfaction through a systematic literature review*

**HÉLIDA APARECIDA ROCHA DE SOUZA**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**JÚLIO ARAUJO CARNEIRO CUNHA**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

### **Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.

### Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **Satisfação em franchising através de uma revisão sistemática da literatura**

### **Objetivo do estudo**

O objetivo deste artigo é investigar quais os fatores que influenciam a satisfação do franqueado que tem maior ocorrência na literatura de franquia.

### **Relevância/originalidade**

Diversos estudos tratam das relações dentro do sistema de franquias, os quais apresentam muitos fatores para que a relação entre franqueador e franqueado possa ser desenvolvida de forma benéfica para ambas partes. A satisfação está presente na maioria destes estudos, no entanto mostra-se unida a outras ações, o que não traz clareza a respeito sobre o que de fato leva a satisfação do franqueado.

### **Metodologia/abordagem**

Por meio de uma revisão sistemática da literatura pretende-se investigar quais os fatores de maior ocorrência na literatura de franquia que influenciam a satisfação do franqueado.

### **Principais resultados**

Relacionamento foi o fator encontrado que mais influencia a satisfação do franqueado, seguido de confiança, comunicação, conflitos e suporte. Estes achados reforçam a necessidade de estratégias elaboradas pelo franqueador no intuito de manter um bom relacionamento com o franqueado desde a prospecção de interessados e por toda a duração da parceria de franquia.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Estes achados contribuem com diversos estudos que reforçam a importância de um bom relacionamento entre franqueador e franqueado e demonstra que haverá conflitos e diversos fatores que poderão interferir e enfraquecer esta relação.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Franqueadores e franqueados devem unir esforços para a compreensão mútua das motivações para a tomada de decisão, manter uma comunicação flexível como forma de estabelecer um relacionamento saudável e duradouro, evitando a propensão aos conflitos.

**Palavras-chave:** franquias, satisfação, satisfação do franqueado



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## *Franchising satisfaction through a systematic literature review*

### **Study purpose**

The purpose of this article is to investigate what are the factors that influence franchisee satisfaction and its greatest occurrence in the franchise literature.

### **Relevance / originality**

Several studies deal with the relationships within the franchising system, which present many factors so that the relationship between franchisor and franchisee can be developed in a beneficial way for both parties. Satisfaction is present in most of these studies, however it shows itself united with other actions, which does not bring clarity about what actually leads the satisfaction of the franchisee.

### **Methodology / approach**

Through a systematic review of the literature, we intend to investigate which factors are the most frequent in the franchise literature that influence franchisee satisfaction.

### **Main results**

Relationship was the factor found that most influences the franchisee's satisfaction, followed by trust, communication, conflicts and support. These findings reinforce the need for strategies developed by the franchisor in order to maintain a good relationship with the franchisee from the prospecting of interested parties and throughout the duration of the franchise partnership.

### **Theoretical / methodological contributions**

These findings contribute to several studies that reinforce the importance of a good relationship between franchisor and franchisee and demonstrates that there will be conflicts and several factors that may interfere and weaken this relationship.

### **Social / management contributions**

Franchisors and franchisees must join forces to understand each other's motivations for decision making, maintain flexible communication as a way to establish a healthy and lasting relationship, avoiding the propensity for conflicts.

**Keywords:** franchise, satisfaction, franchisee satisfaction



### 1. Introdução

As franquias cresceram no Brasil nos últimos anos, mesmo diante de um cenário econômico instável. Segundo os dados da Associação Brasileira de Franchising, até o 3º trimestre do ano de 2019 o faturamento acumulado de 12 meses das franquias foi de mais de R\$ 182 bilhões, o que corresponde a um aumento de mais de 6,8% com relação ao mesmo período do ano de 2018 que foi de R\$ 171 bilhões (Associação Brasileira de Franchising, 2019).

A literatura sobre *franchising* nos oferece muitas pesquisas para compreendermos as peculiaridades deste tipo de empreendimento. As franquias são definidas como um tipo de distribuição de produtos ou serviços (Andrade & Albuquerque, 1993) às quais por meio de um fornecedor (franqueador) estabelece uma concessão de sua marca ao indivíduo interessado (franqueado) em comercializar seus produtos ou oferecer seus serviços, pelo pagamento de uma taxa (Combs, Michael, & Castrogiovanni, 2004).

Ao longo do tempo, pesquisadores buscam a compreensão da relação entre franqueador e franqueado (Altinay & Brookes, 2012; Croonen & Brand, 2015; Dant, Weaven, & Baker, 2013; Grace, Weaven, Frazer, & Giddings, 2013; Weiping Chen, 2011). Uma relação com interesses financeiros mas também de controle por parte do franqueador (Lavieri, Corrêa, & Cunha, 2015) e da perda de autonomia pelo franqueado (Dada & Watson, 2013).

Esta relação poderá ser mutuamente benéfica e com bons resultados ou de conflitos dependendo de fatores que estão ligados ao franqueador como assistência, comunicação aberta e treinamento adequado para o franqueado (Nyadzayo, Matanda, & Rajaguru, 2018). Se para o franqueado o valor percebido deste relacionamento não passar confiança, pode causar resistência ou até o abandono da franquia por parte do franqueado (Grace & Weaven, 2011). Para que a parceria seja duradoura e não sejam adotadas medidas drásticas por parte dos franqueados, o franqueador precisa se atentar a fatores que colaboram com o desenvolvimento do relacionamento e satisfação dos franqueados. Isso deve ocorrer tanto antes da parceria ser estabelecida, como após a fase inicial (Altinay, Brookes, Yeung, & Aktas, 2014).

Os franqueados podem demonstrar satisfação com a aquisição de franquia por vários motivos, tais como o baixo risco de investimento, retorno de investimento, reconhecimento da marca (Grace & Weaven, 2011), relacionamento e comunicação com o franqueador (Kang & Jindal, 2018) e também pelo desejo de maior autonomia e independência (Frazer, Merrilees, & Wright, 2007). No entanto, estudos apontam para as dificuldades existentes no contexto de franquia, que podem influenciar na redução da satisfação do franqueado com relação ao seu negócio como o gerenciamento de conflitos (Lafontaine, 1992), período pós o *honey moon* (Melo, Carneiro da Cunha, & Borini, 2018) e falta de suporte por parte do franqueador (Nyadzayo et al., 2018).

Desta forma, o presente estudo tem por objetivo investigar quais são os fatores mais recorrentes na literatura e que influenciam a satisfação do franqueado. Para atender este objetivo foi realizada uma revisão sistemática da literatura que está dividida da seguinte forma: na primeira parte foram abordados os temas centrais deste artigo, na segunda parte será apresentado o desenho metodológico utilizado para seleção dos artigos, na terceira parte haverá a análise dos dados juntamente aos resultados, conclusão, limitações e sugestões de estudos futuros.

### 2. Referencial Teórico

#### 2.1. Franquias

As franquias são um tipo de empreendimento que possui uma taxa de falha semelhante a pequenos empreendimentos que não fazem parte do *franchising* (Castrogiovanni, Justis, &



Julian, 1993) que busca inovar não somente como forma de competitividade no mercado mas também para atrair novos franqueados (Andrade & Albuquerque, 1993).

Grande parte dos estudos no contexto de *franchising* buscam o entendimento das relações entre franqueador e franqueado, analisando e testando variáveis que podem afetar este relacionamento de forma positiva ou negativa (Altinay & Brookes, 2012; Croonen & Brand, 2015; Dant et al., 2013; Grace et al., 2013; Weiping Chen, 2011).

A maioria dos estudos baseiam-se na teoria de agência, a qual explica alguns aspectos da relação de franquia. O franqueador como fornecedor de suporte e assistência, além de concessor dos direitos da marca (no papel de principal) e do franqueado como meio de expansão dos negócios e “vitrine” da marca para o consumidor (no papel de agente) (Lafontaine, 1992), podem apresentar diferenças de interesses gerando conflitos (Jensen & Meckling, 1976). É possível destacar o papel do franqueador como o indivíduo que almeja controlar as ações dos franqueados (Lavieri et al., 2015), o qual por meio de sua percepção de satisfação com relação ao suporte fornecido, pode contribuir ou não com o franqueador (Altinay, Brookes, Madanoglu, & Aktas, 2014).

O relacionamento de franquia iniciam-se com um contrato onde estão descritas todas as responsabilidades e obrigações das partes, inclusive o pagamento das taxas e *royalties* para o franqueador (Combs et al., 2004). A partir deste momento as diferenças deste relacionamento começam a despontar e podem ser intensificada pela diminuta ou falta de assistência do franqueador (Nyadzayo et al., 2018), suas demonstrações de controle (Lavieri et al., 2015) e, conseqüentemente, a perda de autonomia do franqueado (Dada & Watson, 2013). Se em uma determinada situação, o franqueador necessitar realizar mudanças para avanço da marca no mercado em que atua, pode se deparar com resistência. 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 & Weaven, 2011).

O desenvolvimento do relacionamento de franquia pode passar por diversas fases como a consideração da necessidade de ter um relacionamento, a avaliação de possíveis parceiros e a fase estável onde os papéis e competências das parcerias dentro de franquias estão definidos (Altinay & Brookes, 2012).

Diversos são os fatores que podem fortalecer ou abalar a relação entre franqueador e franqueado como personalidade do franqueado (Dant et al., 2013), antecedentes (Combs, Ketchen, Shook, & Short, 2011), falta de inovação (Andrade & Albuquerque, 1993). Assim como outras diversas motivações podem levar ao aumento ou redução da satisfação do franqueado com relação a franquia como percepção de riscos financeiros (Grace & Weaven, 2011).

Os estudos mostram que são muitos os fatores que podem ter influência sobre o relacionamento entre franqueador e franqueado. Alguns positivos e outros negativos, mas que podem mudar a percepção que o franqueado possui sobre o franqueador, marca ou sobre o sistema de franquia. Com esses indicadores, é provável que a satisfação do franqueado também possa ser alterada. A maior parte das pesquisas não tratam somente da satisfação, logo, foi realizado um recorte apenas deste item para melhor compreensão de quais fatores aparecem nos estudos com maior frequência e que influenciam a satisfação do franqueado.

### **2.2. Satisfação**

A satisfação sempre foi estudada pela ótica do consumidor. Compreender o quão satisfeito o cliente demonstra estar com relação a um produto ou serviço, é comum dentro das pesquisas de marketing. Pesquisadores com estudos voltados para o consumidor concordam



que no que se refere à satisfação do cliente, é entendida como uma medida individual ou como uma avaliação de experiência com algum tipo de produto ou serviço (Rossi & Slongo, 1998).

Geyskens & Steenkamp (2000) mostram a satisfação em duas diferentes dimensões que são a econômica e a social. A satisfação econômica é proveniente dos resultados de relacionamento enquanto a satisfação social é vista como um aspecto psicossocial de troca.

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 (Altinay, Brookes, & Aktas, 2013; Dant et al., 2013; Grace & Weaven, 2011; Grace et al., 2013; Griffiths & Harmon, 2008; K.-J. Lee, 2017).

Grace & Weaven (2011) realizaram um estudo que avalia o valor em uso do franqueado, o risco de investimento e a relação da satisfação utilizando as variáveis de valor social, valor emocional, valor de qualidade e valor monetário. Os autores fizeram descobertas significativas, por exemplo, a avaliação que é feita pelo franqueado possui forma multidimensional, igualmente aos clientes que fazem parte de uma configuração *business to consumer* (B2C). Os autores também descobriram que o desempenho percebido pelo franqueado advém do relacionamento franqueador/franqueado e se mostra como sentimentos positivos, qualidade percebida e valor monetário, o que influencia expressivamente na avaliação de risco de investimento e satisfação do relacionamento.

O valor de relacionamento percebido pelo franqueado está ligado a lealdade e satisfação como um todo (Griffiths & Harmon, 2008), que pode ser derivada de uma percepção positiva de comunicação relacionada ao *feedback* ou uma comunicação eficiente sobre produtos e expectativas por parte do franqueador (Kang & Jindal, 2018). O nível de compartilhamento de informações é visto como fator chave da ligação emocional da marca de um franqueado e do valor de relacionamento percebido, que são preditores de fidelidade à marca da franquia (Nyadzayo et al., 2018).

Outros estudos mostram resultados interessantes sobre o relacionamento entre franqueador e franqueado, mas investigado sob a perspectiva de traços de personalidade. Dant et al. (2013) desenvolveram um conjunto de cinco hipóteses ligando-as a cada uma das dimensões de personalidade (extroversão, consciência, aceitação, estabilidade emocional e imaginação) para testar a qualidade de relacionamento. Os resultados mostraram que franqueados agradáveis, conscienciosos e com estabilidade emocional estão mais predispostos a seguir as diretrizes do sistema, facilitar ambientes de trabalho cooperativo e desenvolver relacionamentos sustentáveis com os franqueadores, enquanto franqueados com alto grau de extroversão, tendem a não aceitar o poder dominante do franqueador o que pode dificultar o desenvolvimento do sistema e das relações de *franchising*.

Diversos aspectos podem ser adicionados a fim de investigar influências na lealdade e satisfação do franqueado. As diferenças culturais devem ser levadas em consideração, pois a percepção do franqueado sobre sensibilidade cultural (compreender e adaptar-se às diferenças culturais) do franqueador pode desenvolver sua confiança (Altinay, Brookes, Madanoglu, et al., 2014). O compartilhamento de conhecimento que demonstra que esta ação entre franqueador e franqueado pode impulsionar o sucesso do sistema de franquia e gerar novos conhecimentos para utilização em operações do sistema (K.-J. Lee, 2017).

São diversas as ligações, moderações e mediações percebidas acerca deste tema, o que reforça a relevância deste estudo para a área de *franchising*.

### 3. Metodologia



Para esta pesquisa foi utilizada uma abordagem qualitativa a qual é baseada em textos, possui métodos particulares de análise de dados e se prevalece de diferentes estratégias de investigação (Creswell, 2010).

Para que respostas ao objetivo deste artigo emergissem de pesquisas realizadas neste campo, utilizou-se uma revisão sistemática da literatura, seguindo o estudo de Briner & Denyer (2012) que propõe uma revisão constituída por cinco etapas que são: planejamento da revisão, localização do estudos, avaliação das contribuições, análise e síntese das melhores informações e relato das melhores evidências. Todas as etapas estão representadas na figura 1.

Na primeira etapa de planejamento foi declarado o objetivo do presente artigo; na segunda que trata da localização dos estudos, foi explicado os filtros escolhidos para a seleção dos artigos; na terceira etapa foi apresentada a avaliação das contribuições encontradas nos artigos; na quarta é descrita uma síntese da análise realizada; e na quinta e última etapa são apresentadas as melhores evidências encontradas.

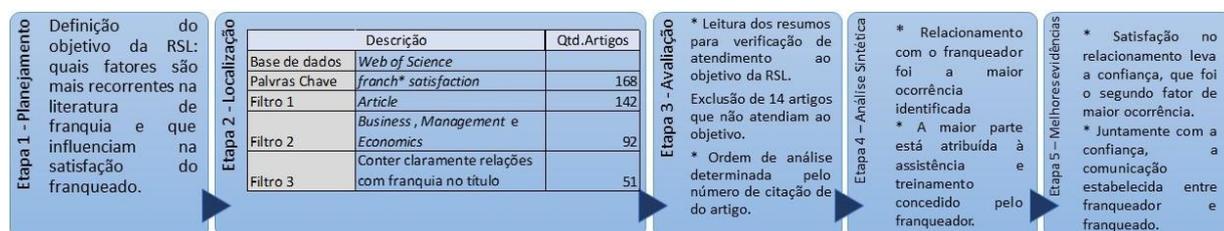


Figura 1: Adaptado pelos autores.

A coleta do artigos foi realizada na base de dados *Web of Science*, tratando-se de uma base multidisciplinar que contém os periódicos mais citados referentes as suas áreas e também contém o índice de citação de cada artigo, dados relevantes para esta revisão.

Os artigos foram selecionados, conforme ilustrado na tabela 2, a partir das palavras-chave *franch\** e *satisfaction* e somente nas categorias de *business, management e economics*. Foram encontrados 92 resultados, sendo excluídos àqueles que não possuíam nada relacionado à franquias no título do artigo, resultando em um total de 51 artigos. Foi aplicada a análise de conteúdo levando em consideração os achados e contribuições de cada artigo para a literatura de franquias.

Após análise das contribuições de cada artigo, foram excluídos mais 14 artigos por não atenderem ao objetivos desta revisão sistemática da literatura. Os artigos excluídos atendiam aos parâmetros iniciais e continham claramente a relação com franquias e continham o tem satisfação em seus resumos. No entanto, a satisfação não era tratada como parte dos achados e sim apenas como um fator citado em estudos anteriores.

A seguir estão apresentadas a análise das contribuições, bem como os resultados e conclusão.

#### 4. Análise dos dados e resultados

Após a análise dos 37 artigos apresentados no apêndice, o item que mais apareceu atrelado a satisfação do franqueado foi o relacionamento. O relacionamento foi encontrado na maioria dos artigos analisados, seguido de confiança, comunicação, conflito e suporte. Os fatores e achados em comum estão relacionados na tabela 1.

A infraestrutura da franquias foi apontada como um fator que contribui para o desenvolvimento do relacionamento entre franqueador-franqueado. Isso reúne elementos como o apoio e treinamento do franqueador e também sua experiência. A pesquisa relata também a



importância do franqueador pensar na satisfação tanto durante a prospecção de franqueados como durante todo o tempo que ele permanecer na franquia (Altinay, Brookes, Yeung, et al., 2014).

Este é um importante achado que corrobora com os estudos Blut et al. (2011). Ao autores descobriram que dentro de um ciclo de vida das franquias, a satisfação dos franqueados se demonstra maior nas fases de lua de mel, no primeiro ano onde existe um período de “encantamento” com o novo empreendimento (Lavieri et al., 2015) e na fase de estabilização, quando o franqueado já tem alguns anos de experiência e possui maior percepção do funcionamento do sistema de franquia (Melo et al., 2018). Os autores relacionam estes achados como: à medida que aumentam os anos de relacionamento dentro do sistema de franquia, as vendas e receitas crescem de forma mais branda em relação as fases iniciais (lua de mel e rotina). Também tem o fato de o franqueado avaliar o sistema de franquia de modo positivo na quarta etapa que é a de estabilização, no entanto as avaliações de seus investimentos são mais negativas nesta mesma fase. De forma

Nº ocorrências	Fator	Autores	Achados em comum
10	Relacionamento	Grace et al., 2013; Grace & Weaven, 2011; Altinay et al., 2014; Dant et al., 2013; Lee, Kim, Kim et al., 2015; Weaven et al., 2014; Weaven et al., 2014 (2); Weiping, 2011; Savita & Sharma, 2017; e Adeiza, 2017.	O que mais afeta a satisfação do franqueado no relacionamento é a falta de suporte e treinamento. No entanto, um bom relacionamento elevam os níveis de confiança no franqueador e satisfação com a franquia.
7	Confiança	Altinay et al., 2014; Chiou et al., 2004; Davies et al., 2011; Chiou & Droge, 2015; Savita & Sharma, 2017; Fernández-Monroy et al., 2018; e Adeiza et al., 2017	A confiança no franqueador tem impacto positivo na satisfação do franqueado. Franqueado satisfeito apresenta aumento na confiança em seu franqueador.
7	Comunicação	Chiou et al., 2004; Grace et al., 2013; Gassenheimer et al., 1996; Altinay et al.; 2014; Savita & Sharma, 2017; Kang & Jindal, 2018; e Adeiza et al., 2017.	Boa comunicação com o franqueador aumenta a confiança e influencia na satisfação do franqueado. A comunicação também proporciona uma melhor compreensão da parte de cada um na relação de franquia, que influencia na satisfação geral do franqueado.
5	Conflito	Davies et al., 2011; Grace et al., 2013; Lee, Kim, Kim et al., 2015; Winsor et al., 2012; e Savita & Sharma, 2017.	Situações de conflito manifesto reduzem a satisfação do franqueado.



4	Suporte	Roh & Yoon, 2009; Altinay et al., 2014; Morrison, 1996; Weaven et al., 2014 (2).	O apoio percebido afeta mais a satisfacao do franqueado do que a percepcao de confiabilidade que ele tem no franqueador.
---	---------	--	--

Tabela 1: Elaborada pelos autores.

conjunta, isso significa que o franqueado analisa de forma mais critica a distribuicao de riqueza entre franqueador-franqueado com o passar do tempo.

Outra pesquisa aponta como base da satisfacao no relacionamento o treinamento e suporte, que estao contidos em beneficios utilitarios. Os autores relatam que a percepcao do franqueado com relacao aos beneficios utilitarios tem influencia positiva na concepcao de satisfacao. Os achados tambem apontam influencias positivas na intencao de recomendar e renovacao de contrato do franqueado, alem da orientacao de longo prazo (Y. Lee, Kim, Kim, Lee, & Lim, 2015). A pesquisa de Grace et al. (2013) foi alem e relatou a confirmacao das expectativas normativas do franqueado, que trata do cumprimento do papel do franqueador com relacao ao suporte, acordos (formais ou informais) e comunicacao, como alguns dos fatores que levam a satisfacao do franqueado no relacionamento de franquia.

Outros importantes achados tratam da visao de valor do franqueado ser uma forma multidimensional (sentimentos positivos, qualidade e valor percebido), que tem influencia significativa na satisfacao do franqueado (Grace & Weaven, 2011). E a amabilidade que faz parte do grupo de traços de personalidade, demonstrar-se benéfica nas relacoes de franquia por levar a altos niveis de trabalho dentro da rede e a interacoes com os clientes (Dant et al., 2013).

A confianca, que tambem teve um alto numero de ocorrencias junto com comunicacao, relata importantes achados para a literatura de franquia. No estudo de Altinay et al. (2014) foram descobertas fortes evidencias que a confianca afeta de forma positiva a satisfacao do franqueado. Quando o franqueador demonstra-se bom com desempenho de papéis e com a sensibilidade cultural, ele gera confianca no franqueado, o que pode impactar na satisfacao com o franchising. Esta satisfacao, por consequencia, tambem reduzira os conflitos existentes na relacao entre franqueado-franqueador contribuindo para a manutencao de um relacionamento a longo prazo.

Estudos anteriores que relatam que a satisfacao do franqueado esta ligada ao cumprimento das obrigacoes do franqueador referente a questoes contratuais e assistencia ao franqueado (Kang & Jindal, 2018; Nyadzayo et al., 2018). Para Chiou & Droge (2015) confianca sob a perspectiva do gerenciamento de relacionamentos e importante pois afeta diretamente o desempenho em vendas/servicos e aumenta o impacto da padronizacao. A padronizacao afeta indiretamente a satisfacao do franqueado e o desempenho de vendas, o qual tem um efeito direto na satisfacao do franqueado. Pode-se perceber na pesquisa de Davies, Lassar, Manolis, Prince, & Winsor (2011) mais uma vez que a satisfacao esta ligada a confianca do franqueado. Adicionalmente, os pesquisadores tambem identificaram que quanto maior a satisfacao geral do franqueado, menor sera o risco de conflitos.

A comunicacao, que diz respeito ao modo como o franqueador se relaciona com o franqueado e permite uma reciprocidade para tratar de problemas e divergencias no relacionamento de franquia. Para Chiou, Hsieh, & Yang (2004) a comunicacao afeta positivamente na confianca percebida, culminando na satisfacao geral do franqueado. Na pesquisa de Gassenheimer, Baucus, & Baucus (1996) a comunicacao tambem contribui com a satisfacao do franqueado com uma relacao direta e significativa e minimiza o impacto negativo do oportunismo. Oportunismo apareceu no mesmo artigo reduzindo a satisfacao do franqueado nas avaliacoes de desempenho no sistema de franquia.



Roh & Yoon (2009) apresenta o suporte do franqueador como um fator que altera a satisfação do franqueado, o que já foi abordado em estudos anteriores (Altinay, Brookes, Madanoglu, et al., 2014; Nyadzayo et al., 2018). No entanto, não havia ficado explícito em algumas investigações sobre as razões que levam a satisfação do franqueado. Após um estudo em uma franquia de sorvetes, o autor afirma que o apoio e assistência pré-abertura e contínua aos negócios afeta a satisfação do franqueado de forma positiva.

Apesar do uso de diferentes teorias para acrescer novas resoluções à literatura de franquia, os autores apresentam o relacionamento entre franqueador e franqueado com base na teoria da agência. Por isso as maiores ocorrências seriam relacionamento e conflitos. Conflito não apareceu com tanta frequência como o relacionamento, mas também é relevante.

Como demonstrado anteriormente, alguns autores conseguiram comprovar que a satisfação do franqueado tem forte ligação a confiança, o que pode culminar em um bom relacionamento de franquia e com a redução do risco percebido de conflitos. Esta constatação remete ao fato de que mesmo que novos fatores sejam incluídos em pesquisas, existe um padrão da interferência da satisfação do franqueado dentro do sistema de franquia.

Contudo, não se deve deixar de citar outros fatores relevantes encontrados dentre os artigos analisados. A padronização do sistema de franquia que pode gerar conflitos de agência entre franqueador e franqueado por conta da imposição das mudanças pelo franqueado e da responsividade do franqueado que pode contribuir ou não com as transições (Croonen & Brand, 2015). Por meio de uma pesquisa em profundidade, as autoras elaboraram uma hipótese que está relacionada com a satisfação, e diz que quanto maior o nível de padronização do sistema de franquia, percebido e esperado pelo franqueado mais dimensões de satisfação e confiança são levadas em conta nas responsabilidades aos franqueadores.

Parsa (1999) encontrou em seu estudo uma relação de satisfação do franqueado com a implementação de estratégia e com o desempenho da organização. No primeiro caso, foram realizados testes com alguns modelos de implementação e os achados da pesquisa demonstra que a implementação de estratégia pode afetar o nível de satisfação do franqueado, afetando mais com alguns modelos e menos com outros. O autor ressalta que o franqueado deve possuir um modelo alternativo, para poder realizar a mudança e manter os níveis de satisfação alto dentro do sistema. Sobre o desempenho, constatou-se que os franqueados não buscam somente desempenho econômico mas também o desempenho não econômico (pessoal, satisfação com a escolha de franquia, relacionamentos) para poder se considerar satisfeito. Contudo, a mensuração dos níveis de satisfação devem ser realizadas regularmente para que o problema possa ser identificado de forma ágil e averiguar se isso afeta a satisfação do franqueado.

Foi demonstrado em diversos estudos que a percepção do franqueado com relação ao franqueador pode ser positiva ou negativa mediante atitudes e empenho do franqueador, mas isso remete a um outro quesito que pode afetar a satisfação do franqueado, o controle por parte do franqueador. O franqueador precisa estar ciente de quais ações seus franqueados realizam com a franquia e de que forma estão se empenhando para o crescimento e evolução da marca. O franqueador ainda possui um problema pois em alguns casos além de ter as lojas franqueadas ele também possui suas lojas, as quais coloca gerentes contratados para poder fazer a gestão.

No estudo de Mellewigt, Ehrmann, & Decker (2011) essa relação de controle com os franqueados e com os gerentes foi melhor explicada e constatou-se que o controle de resultados leva a uma maior satisfação entre os franqueados e entre os gerentes contratados, mas o controle de comportamento aumenta apenas a satisfação dos gerentes, mas somente daqueles que possuem experiência relativamente baixa. Nem o controle de resultado e nem o de comportamento aumentam a satisfação dos franqueados com alta inexperiência nesse sistema.

Jambulingam & Nevin (1999) analisaram muitas vertentes que podem interferir na satisfações do franqueado incluindo até mesmo o quanto isso representaria percentualmente na



avaliação do franqueado. O estudo mostrou que o investimento pessoal tem uma relação negativa com relação a satisfação de decisão de ingresso no negócio. Isso ocorre pois quando o franqueado investe uma proporção maior do que suas economias para adquirir uma franquia, ficam menos satisfeitos do que aqueles que investem menos ou o equivalente. Esta pesquisa também demonstra, no que tange o comportamento de assumir riscos, que não tem nenhuma relação com a satisfação ou cooperação do franqueado. No entanto, eles ressaltam haver um efeito positivo sobre o oportunismo. Para este estudo os autores buscaram verificar a satisfação dos franqueados através dos critérios de seleção para a escolha de negócio de franquia e como um achado, explicam que houve uma alta de 52% na variância da satisfação com a decisão de negócio é uma baixa de 13,6% de variância para o oportunismo do franqueado.

Estes últimos achados contribuem com a pesquisa de Gassenheimer et al. (1996) que afirmou que oportunismo reduz a satisfação do franqueado assim como a percepção de oportunismo por parte do franqueado afeta de forma negativa a satisfação, pois se o franqueado perceber o oportunismo do franqueador em buscar somente a defesa de seus interesses sem levar em conta o interesse dos franqueados, irá prejudicar o relacionamento e por consequência as avaliações de desempenho do sistema de franquia.

Com estes exemplos, percebemos a satisfação do franqueado amplificada para outros aspectos que são responsabilidade do franqueador mas que não estão totalmente sob seu controle. Os dados emergidos da revisão sistemática, têm apontado o franqueador como o maior responsável pela satisfação do franqueado. Nestes últimos achados apresentados é possível ter maior clareza que o franqueador tem sua parcela de influência, mas que diversos fatores ligados ao próprio franqueado também podem ter influência sobre sua própria satisfação, ainda que, ele não tem esta percepção.

### **5. Conclusão**

Este artigo buscou compreender quais os fatores estudados dentro da literatura de franquias afetam a satisfação do franqueado através de uma revisão sistemática da literatura. Os achados revelam que os itens que mais aparecem são relacionamento seguido de confiança, comunicação, conflito e suporte. Estes achados contribuem com diversos estudos que reforçam a importância de um bom relacionamento entre franqueador e franqueado e demonstra que haverá conflitos e diversos fatores que poderão interferir e enfraquecer esta relação. Desta forma, se faz necessário que o franqueador busque compreender os anseios e desejos de seus franqueados e se mostre disposto a contribuir para a resolução de problemas assim como procurar atender as expectativas dos franqueados. Outro fator importante é o franqueador permitir uma comunicação fluida com seus franqueados e apresentar com clareza os projetos e objetivos da franquia, o que pode proporcionar maior confiança no relacionamento com os franqueados e por consequência sua satisfação.

Os franqueados também devem ter em mente que trabalhar em uma rede requer pensar, não somente no franqueador, mas também nas demais unidades de franquia. Com isso, buscar uma compreensão das atitudes e decisões do franqueador para que não haja problemas de resistência com propensão a gerar conflitos.

### **6. Limitações e sugestões de estudos futuros**

Como os demais estudos este não poderia deixar de apresentar limitações. Foi realizada uma revisão sistemática da literatura para trazer a pesquisa maior rigor e possibilidade de replicação do estudo. Com isso, outros estudos de igual importância para a literatura de franquia não foram incluídos.

Com a análise dos artigos foi possível perceber que na maioria dos casos a satisfação do franqueado está relacionada ao franqueador e ao que ele poderá oferecer. Poucas investigações são voltadas para a responsabilidade do franqueado com relação a franquia e ao



desenvolvimento da marca. Estudos futuros poderiam investigar a percepção do franqueado sobre suas próprias atitudes e gestão dentro do sistema de franquia com o intuito de realizar uma auto avaliação para verificar se ele tem consciência de sua importância e papel dentro do sistema de franquia.

## 7. Referências

- Altinay, L., & Brookes, M. (2012). Factors influencing relationship development in franchise partnerships. *Journal of Services Marketing*, 26, 278–292.
- Altinay, L., Brookes, M., & Aktas, G. (2013). Selecting franchise partners: Tourism franchisee approaches, processes and criteria. *Tourism Management*, 37, 176–185.
- Altinay, L., Brookes, M., Madanoglu, M., & Aktas, G. (2014). Franchisees' trust in and satisfaction with franchise partnerships. *Journal of Business Research*, 67, 722–728.
- Altinay, L., Brookes, M., Yeung, R., & Aktas, G. (2014). Franchisees' perceptions of relationship development in franchise partnerships. *Journal of Services Marketing*, 28, 509–519.
- Andrade, M. M. T. de, & Albuquerque, L. G. de. (1993). Inovação em uma rede de franchising: estudo do caso yazigi (Master's Thesis). Universidade de São Paulo.
- Blut, M., Backhaus, C., Heussler, T., Woisetschläger, D. M., Evanschitzky, H., & Ahlert, D. (2011). What to Expect After the Honeymoon: Testing a Lifecycle Theory of Franchise Relationships. *Journal of Retailing*, 87, 306–319.
- Briner, R. B., & Denyer, D. (2012). Systematic Review and Evidence Synthesis as a Practice and Scholarship Tool. *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763986.013.0007>
- Castrogiovanni, G. J., Justis, R. T., & Julian, S. D. (1993). Franchise Failure Rates: An Assessment of Magnitude and Influencing Factors. *Journal of Small Business Management*, 31, 105.
- Chiou, J.-S., & Droge, C. (2015). The Effects of Standardization and Trust on Franchisee's Performance and Satisfaction: A Study on Franchise Systems in the Growth Stage. *Journal of Small Business Management*, 53, 129–144.
- Chiou, J.-S., Hsieh, C.-H., & Yang, C.-H. (2004). The Effect of Franchisors' Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisees' Intentions to Remain in the Franchise System. *Journal of Small Business Management*, 42, 19–36.
- Combs, J. G., Ketchen, D. J., Shook, C. L., & Short, J. C. (2011). Antecedents and Consequences of Franchising: Past Accomplishments and Future Challenges. *Journal of Management*, 37, 99–126.
- Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity. *Journal of Management*, 30, 907–931.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa - 3.ed.* Penso Editora.
- Croonen, E. P. M., & Brand, M. J. (2015). Antecedents of franchisee responses to franchisor-initiated strategic change. *International Small Business Journal*, 33, 254–276.
- Dada, O. (Lola), & Watson, A. (2013). The effect of entrepreneurial orientation on the franchise relationship. *International Small Business Journal*, 31, 955–977.



- Dant, R. P., Weaven, S. K., & Baker, B. L. (2013). Influence of personality traits on perceived relationship quality within a franchisee - franchisor context. *European Journal of Marketing*, 47, 279-302.
- Davies, M. A. P., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26, 321-340.
- Frazer, L., Merrilees, B., & Wright, O. (2007). Power and control in the franchise network: an investigation of ex-franchisees and brand piracy. *Journal of Marketing Management*, 23, 1037-1054.
- Gassenheimer, J. B., Baucus, D. B., & Baucus, M. S. (1996). Cooperative arrangements among entrepreneurs: An analysis of opportunism and communication in franchise structures. *Journal of Business Research*, 36, 67-79.
- Geyskens, I., & Steenkamp, J.-B. E. M. (2000). Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships. *Journal of Retailing*, 76, 11-32.
- Grace, D., & Weaven, S. (2011). An Empirical Analysis of Franchisee Value-in-Use, Investment Risk and Relational Satisfaction. *Journal of Retailing*, 87, 366-380.
- Grace, D., Weaven, S., Frazer, L., & Giddings, J. (2013). Examining the Role of Franchisee Normative Expectations in Relationship Evaluation. *Journal of Retailing*, 89, 219-230.
- Griffiths, M. A., & Harmon, T. R. (2008). Franchisee perceived relationship value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23, 256-263.
- Jambulingam, T., & Nevin, J. R. (1999). Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing*, 14, 363-395.
- Jensen, C., & Meckling, H. ([s.d.]). *THEORY OF THE FIRM: MANAGERIAL BEHAVIOR, AGENCY COSTS AND OWNERSHIP STRUCTURE*. 56.
- Kang, B., & Jindal, R. P. (2018). The Dual Role of Communication in Franchise Relationships: A Franchisee Perspective: *JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT*. *Journal of Small Business Management*, 56, 197-214.
- Lafontaine, F. (1992). Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. *The RAND Journal of Economics*, 23, 263.
- Lavieri, C. A., Corrêa, H. L., & Cunha, J. A. C. da. (2015). CONTROLE E DESEMPENHO DE FRANQUIAS: UM ESTUDO SOBRE AS ATIVIDADES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL REALIZADAS POR FRANQUEADORES. *Revista de Gestão*, 22, 337-355.
- Lee, K.-J. (2017). Knowledge sharing in franchise system: franchisee self-leadership, satisfaction, and compliance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29, 3101-3118.
- Lee, Y., Kim, S., Kim, M.-S., Lee, J.-H., & Lim, K.-T. (2015). Relational bonding strategies in the franchise industry: the moderating role of duration of the relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30, 830-841.
- Mellewigt, T., Ehrmann, T., & Decker, C. (2011). How Does the Franchisor's Choice of Different Control Mechanisms Affect Franchisees' and Employee-Managers' Satisfaction? *Journal of Retailing*, 87, 320-331.



Melo, P., Carneiro da Cunha, J., & Borini, F. (2018). Brazilian microfranchising chains: Entrepreneurs' backgrounds and perceptions of brands and support (Vol. 17). <https://doi.org/10.1504/IJMED.2018.088332>

Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., & Rajaguru, R. (2018). The determinants of franchise brand loyalty in B2B markets: An emerging market perspective. *Journal of Business Research*, 86, 435–445.

Parsa, H. G. (1999). Interaction of Strategy Implementation and Power Perceptions in Franchise Systems: An Empirical Investigation. 13.

Roh, E. Y., & Yoon, J. (2009). Franchisor's ongoing support and franchisee's satisfaction: a case of ice cream franchising in Korea. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21, 85–99.

Rossi, C., & Slongo, L. (1998). Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 2, 101–125.

Weiping Chen. (2011). Franchisee perceived relationship value and loyalty in a franchising context: assessing the mediating role of franchisee satisfaction and the moderating role of franchisee characteristics. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 5. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1114>

Associação Brasileira de Franchising. (Outubro de 2019). Associação Brasileira de Franchising. Fonte: ABF - Associação Brasileira de Franchising: <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>

#### Apêndice – Artigos utilizados para a revisão sistemática da literatura

Nº	Título	Autor	Journal	Ano de Publicação	Citações
1	Franchising research: A literature review and synthesis	Elango, B; Fried, VH	Journal of Small Business Management	1999	109
2	Cooperative arrangements among entrepreneurs: An analysis of opportunism and communication in franchise structures	Gassenheimer, JB; Baucus, DB; Baucus, MS	Journal of Business Research	1996	107
3	Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor	Jambulingam, T; Nevin, JR	Journal of Business Venturing	1999	80
4	A model of trust and compliance	Davies, Mark A. P.; Lassar, Walfried;	Journal of Business Venturing	2011	77



# VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
 International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
 ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



	in franchise relationships	Manolis, Chris; et al.			
5	Consensus in franchise organizations: A cooperative arrangement among entrepreneurs	Baucus, DA; Baucus, MS	Journal of Business Venturing	1996	74
6	Service assistance, and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system	Chiou, JS; Hsieh, CH; Yang, CH	Journal of Small Business Management	2004	68
7	An Empirical Analysis of Franchisee Value-in-Use, Investment Risk and Relational Satisfaction	Grace, Debra; Weaven, Scott	Journal of Retailing	2011	50
8	Franchisee Satisfaction - Contributors and Consequences	Hing, N	Journal of Small Business Management	1995	38
9	What to Expect After the Honeymoon: Testing a Lifecycle Theory of Franchise Relationships	Blut, Markus; Backhaus, Christof; Heussler, Tobias; et al.	Journal of Retailing	2011	37
10	Interaction of strategy implementation and power perceptions in franchise systems: An empirical investigation	Parsa, HG	Journal of Business Research	1999	34
11	How Employer and Employee Satisfaction Affect Customer Satisfaction: An Application to	Evanschitzky, Heiner; Groening, Christopher; Mittal, Vikas; et al.	Journal of Service Research	2011	25



## VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



	Franchise Services				
12	An empirical test of a model of franchisee job satisfaction	Morrison, KA	Journal of Small Business Management	1996	25
13	Influence of personality traits on perceived relationship quality within a franchisee-franchisor context	Dant, Rajiv P.; Weaven, Scott K.; Baker, Brent L.	European Journal of Marketing	2013	22
14	How Does the Franchisor's Choice of Different Control Mechanisms Affect Franchisees' and Employee-Managers' Satisfaction?	Mellewigt, Thomas; Ehrmann, Thomas; Decker, Carolin	Journal of Retailing	2011	22
15	Franchisor's ongoing support and franchisee's satisfaction: a case of ice cream franchising in Korea	Roh, Eugene Y.; Yoon, Ji-Hwan	International Journal of Contemporary Hospitality Management	2009	21
16	Franchisees' trust in and satisfaction with franchise partnerships	Altinay, Levent; Brookes, Maureen; Madanoglu, Melih; Aktas, Gurhan.	Journal of Business Research	2014	19
17	Examining the Role of Franchisee Normative Expectations in Relationship Evaluation	Grace, Debra; Weaven, Scott; Frazer, Lorelle; et al.	Journal of Retailing	2013	15
18	Franchisees' perceptions of relationship development in franchise partnerships	Altinay, Levent; Brookes, Maureen; Yeung, Ruth; et al.	Journal of Services Marketing	2014	14



# VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



19	Selecting franchise partners: Tourism franchisee approaches, processes and criteria	Altinay, Levent; Brookes, Maureen; Aktas, Gurhan	Tourism Management	2013	11
20	Manifest Conflict and Conflict Aftermath in Franchise Systems: A 10-Year Examination*	Winsor, Robert D.; Manolis, Chris; Kaufmann, Patrick J.; et al.	Journal of Small Business Management	2012	10
21	Value creation through knowledge management in franchising: a multi-level conceptual framework	Weaven, Scott; Grace, Debra; Dant, Rajiv; et al.	Journal of Services Marketing	2014	8
22	Relational bonding strategies in the franchise industry: the moderating role of duration of the relationship	Lee, Yong-Ki; Kim, Sally; Kim, Min-Seong; et al.	Journal of Business and Industrial Marketing	2015	7
23	The Effects of Standardization and Trust on Franchisee's Performance and Satisfaction: A Study on Franchise Systems in the Growth Stage	Chiou, Jyh-Shen; Droge, Cornelia	Journal of Small Business Management	2015	7
24	The effect of pre-entry information on relational outcomes in franchising Model conceptualisation and gender comparison	Weaven, Scott K.; Grace, Debra; Frazer, Lorelle; et al.	European Journal of Marketing	2014	6
25	Antecedents of franchisee responses to franchisor-	Croonen, Evelien P. M.; Brand, Maryse J.	International Small Business Journal	2015	4



# VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



	initiated strategic change				
26	To be entrepreneurial, or not to be entrepreneurial? Explaining differences in franchisee entrepreneurial behavior within a franchise system	Croonen, Evelien P. M.; Brand, Maryse J.; Huizingh, Eelko K. R. E.	International Entrepreneurship and Management Journal	2016	3
27	Processual Antecedents of Perceived Channel Conflict in Franchising	Weaven, Scott K.; Grace, Debra A.; Frazer, Lorelle; et al.	Journal of Business Economics and Management	2014	3
28	Franchisee perceived relationship value and loyalty in a franchising context: assessing the mediating role of franchisee satisfaction and the moderating role of franchisee characteristics	Chen, Weiping	African Journal of Business Management	2011	1
29	Do Franchisor and Franchisee Really Perceive Alike? Evidence from Indian Education Sector	Savita, Ubba; Sharma, Shruti	Global Business Review	2018	0
30	The determinants of franchise brand loyalty in B2B markets: An emerging market perspective	Nyadzayo, Munyaradzi W.; Matanda, Margaret J.; Rajaguru, Rajesh	Journal of Business Research	2018	0
31	The Dual Role of Communication in Franchise Relationships: A Franchisee Perspective	Kang, Bohyeon; Jindal, Rupinder P.	Journal of Small Business Management	2018	0
32	Building successful franchise partnerships: the importance of	Fernandez-Monroy, Margarita; Martin-Santana,	Management Decision	2018	0



# VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



	communication and trust	Josefa D.; Galvan-Sanchez, Inmaculada			
33	The Influence of Gratitude on Franchisor-Franchisee Relationships	Weaven, Scott; Baker, Brent L.; Dant, Rajiv P.	Journal of Small Business Management	2017	0
34	An Empirical Examination of the Major Relationship Factors Affecting Franchisees' Overall Satisfaction and Intention to Stay	Adeiza, Adams; Ismail, Noor Azizi; Malek, Marlin Marissa	Iranian Journal of Management Studies	2017	0
35	Franchising Performance from Franchisee Perspective: Case in Education Franchising in Indonesia	Sanny, Lim; Abdurachman, Edi; Simatupang, Boto; et al.	Global Business Review	2017	0
36	Knowledge sharing in franchise system: franchisee self-leadership, satisfaction, and compliance	Lee, Kyoung-Joo	International Journal of Contemporary Hospitality Management	2017	0
37	The hospitality franchise purchase decision making process	Yeung, Ruth M. W.; Brookes, Maureen; Altinay, Levent	International Journal of Contemporary Hospitality Management	2016	0