



Justiça nos Relacionamentos Interorganizacionais entre Franqueador e Franqueados: uma Revisão Sistemática

Resumo

A justiça organizacional, apesar de ser um tema mais abordado em contextos intraorganizacionais, também pode ser observada em relacionamentos interorganizacionais (RIOS). Franquias são um dos formatos de RIOS, e normalmente envolvem relacionamento assimétrico entre franqueador e franqueados, por haver uma parte com maior poder em relação à outra, o que motiva estudos sobre justiça nesse relacionamento. Assim, o objetivo deste estudo foi realizar uma revisão sistemática sobre justiça nos relacionamentos interorganizacionais entre franqueador e franqueados, resultando em um portfólio final de 22 artigos publicados no período de 1995 a 2021. Os resultados demonstram evolução na conceitualização das dimensões de justiça ao longo do tempo, com o desenvolvimento e a segmentação da justiça interacional, e o papel de cada uma das dimensões para variáveis como desempenho da franquía, satisfação dos franqueados e relacionamentos de longo prazo. Além disso, o desenvolvimento de uma rede de autores entre países com os artigos da revisão mostrou poucas conexões em pesquisas sobre esse tema. Foram também apresentadas direções para futuras pesquisas, como estudo das percepções de justiça das duas partes do relacionamento e em diferentes contextos culturais. Com a revisão, espera-se contribuir com a literatura sobre justiça organizacional no relacionamento entre franqueador e franqueados e sua importância para relações mais duradouras e prósperas, e que as sugestões de estudos futuros sejam úteis para pesquisadores desenvolverem novos conhecimentos sobre o tema.

Palavras-chave: Franquias; Relacionamentos Interorganizacionais; Justiça.

Linha Temática: Controladoria



1 Introdução

A maioria das organizações têm dificuldade para se especializar em todas as competências de que necessitam para desenvolver seus negócios no contexto competitivo atual. Assim, relacionamentos interorganizacionais (RIOs) são parte do dia a dia da maioria das organizações contemporâneas devido ao aumento da competitividade, avanço da tecnologia e o estabelecimento de redes de comunicação globais (Pappu & Strutton, 2001). RIOs podem ter diversos formatos e níveis de cooperação entre empresas, desde aqueles que se dão por relações de compra e venda com menor nível de proximidade entre as organizações, ou outros formatos como alianças, *joint ventures*, acordos de fornecimento, licenciamento, redes, associações comerciais e franquias (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011).

Franquias são tidas como uma forma de rápida expansão de uma marca, compondo um tipo particular de RIO, visto que responsabilidade mútua, linhas abertas de comunicação e troca de informações entre franqueadores e franqueados alicerçam seu bom funcionamento (Pappu & Strutton, 2001). Além disso, franqueadores possuem relação direta com seus franqueados, por auxiliá-los desde a inicialização da franquia, fornecendo estrutura, produtos e formas de serviço, até o acompanhamento periódico, em troca de investimento e pagamento de *royalties*, possuindo simultaneamente qualidades de mercado e de organização (Strutton, Pelton & Lumpkin, 1997).

A justiça nos RIOs tem se mostrado um fator importante na qualidade do relacionamento, desempenho e comprometimento de longo prazo (Lee & Lee, 2021; Shockley & Turner, 2016). Tal conceito nesses relacionamentos é pautado principalmente na justiça organizacional, que possui origem na teoria da equidade de John Stacy Adams (1965). A teoria da equidade explica que o indivíduo está mais preocupado com a justiça nos resultados do que com o resultado absoluto (Shaikh, 2016). Essa percepção estende-se às organizações, tanto em seu ambiente interno quanto nos relacionamentos com outras organizações.

Por mais que os conflitos e relações de poder, termos relacionados à justiça (Tyler & Lind, 1992) entre franqueador e franqueados, tenham sido estudados há mais tempo (Stephenson & House, 1971; Ong, Elliott & Armstrong, 1990; Falbe & Dandridge, 1992), a preocupação da literatura com justiça nesses relacionamentos aumentou nos últimos anos. Shaikh, Biswas, Yadav e Mishra (2017) apontam que relacionamentos entre franqueadores e franqueados são geralmente assimétricos por natureza, onde o franqueador tem maior poder que o franqueado no relacionamento: o franqueador decide quais os papéis e responsabilidades do franqueado, e cabe a este acatar essas exigências. Lee e Lee (2021), em estudo com franquias do setor de alimentação, mostram que justiça afeta a qualidade do relacionamento e o desempenho.

Dessa forma, este estudo tem o objetivo de realizar uma revisão sistemática sobre justiça nos relacionamentos interorganizacionais entre franqueador e franqueados, para verificar as características dos estudos, as percepções de justiça nesses relacionamentos, e identificar direções para estudos futuros nessa temática. A revisão sistemática tem sido adotada por ser uma revisão de literatura com procedimentos explícitos, o que reduz possíveis vieses advindos do pesquisador, além de trazer resultados mais abrangentes da literatura (Bryman, 2012).

Este estudo está organizado da seguinte forma: a seção 2 apresenta o referencial teórico sobre RIOs e justiça organizacional. Em seguida são descritos os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo para realização da revisão sistemática. A seção 4 apresenta as discussões e resultados, seguida da seção de conclusões, com sugestões para futuros estudos sobre o tema. Ao final apresentam-se as referências.



2 Referencial teórico

2.1 Relacionamentos interorganizacionais (RIOS)

Atualmente, os relacionamentos interorganizacionais são um elemento central na forma como a economia global é organizada (Stevens, McDuffie, & Helper, 2015). A terceirização, por exemplo, se tornou uma opção comum em muitas indústrias, como a automotiva e de informática, existindo um movimento para diminuir a criação de valor dentro da empresa e aumentar o valor comprado pela empresa dos fornecedores, o que faz com que responsabilidades sejam alocadas ao longo da cadeia de valor (Ritter & Gemünden, 2003). Dessa forma, relacionamentos interorganizacionais são transações, fluxos e ligações relativamente duradouras que ocorrem entre uma organização e outra ou mais organizações (Oliver, 1990). Alguns tipos desses RIOS são alianças, *joint ventures*, acordos de fornecimento, licenciamento, redes, associações comerciais e franquias (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011).

Quando o relacionamento entre essas organizações está em equilíbrio, é tendência o consenso de domínio, o consenso ideológico, avaliações positivas de outras organizações e coordenação de trabalho entre elas. Entretanto, esse equilíbrio pode ser abalado por inadequações entre as organizações ou por forças externas (Hall, Clark, Giordano, Johnson, & Van Roekel, 1977).

Há outras duas bases de relacionamento menos exploradas nos RIOS: mandatada e voluntária-padronizada. Os relacionamentos mandatados são aqueles desequilibrados em favor de uma organização e com pouca cooperação mútua, envolvendo leis ou regulações especificando áreas de domínio, fluxos de informação e clientes e obrigações financeiras. Um exemplo são as relações entre setor público e privado. Já os relacionamentos voluntários-padronizados são aqueles em que ocorrem trocas no desenvolvimento de um acordo formal, e interações seguintes são guiadas pelo acordo (Hall et al., 1977). A maioria das organizações possuem mais de um desses relacionamentos com outras. Por exemplo, em um relacionamento mandatado, trocas voluntárias também ocorrem, assim como relacionamentos totalmente voluntários podem, ao longo do tempo, formalizar acordos (Hall et al., 1977).

Oliver (1990) reuniu a literatura para resumir seis determinantes para que as organizações se relacionem. Cada uma dessas determinantes é causa suficiente para uma organização estabelecer um relacionamento com outra, mas também podem interagir ou ocorrer concomitantemente: i) necessidade: trocas com outras organizações para obter exigências legais ou regulatórias, ou por dependência de recursos; ii) assimetria: o potencial de uma organização exercer poder ou controle sobre outra organização ou seus recursos escassos, de forma que essa possa perder seu poder de decisão no relacionamento; iii) reciprocidade: em contraste à assimetria, a reciprocidade enfatiza cooperação, colaboração e coordenação entre as organizações para alcançar objetivos em comum ou mútuos; iv) eficiência: determinante que busca melhorar os resultados internos da organização; v) estabilidade: resposta adaptativa à incerteza ambiental, que é gerada por escassez de recursos e falta de conhecimento sobre flutuações do ambiente, disponibilidade de parceiros de troca e taxas disponíveis de troca em um campo interorganizacional; e vi) legitimidade: busca aumentar a legitimidade das organizações pelas pressões dos ambientes institucionais em justificar suas atividades e resultados.

2.2 Franquias

Franquia pode ser caracterizada pelo estabelecimento de uma relação entre empresas



distintas que são legalmente independentes, mas desenvolvem um negócio em conjunto a partir de um contrato de franquia, onde o franqueador concede ao franqueado o direito de comercializar certos tipos de produtos e/ou serviços em troca de uma remuneração, podendo ser direta ou indireta (Cordobés Madueño & Soldevila García, 2015). Williamson (1991) define franquia como um modo híbrido de governança, posição intermediária entre os modos de hierarquia e de mercado, pois há uma dependência bilateral no relacionamento, com contratos de longo prazo.

Esse tipo de relacionamento interorganizacional evoluiu de uma alternativa de conserto rápido para atingir rápido crescimento para um mix de marketing inteligente para atingir uma presença competitiva aprimorada, partindo assim para uma visão mais estratégica desse relacionamento, que permite que as franquias sejam comparadas com outras formas de relacionamentos interorganizacionais (Pappu & Strutton, 2001).

A primeira franquia existente na forma como se conhece hoje foi a fabricante de máquinas de costura Singer, por volta de 1891 nos Estados Unidos, onde os gestores venderam várias licenças de uso de marca e de seus métodos de operação a comerciantes interessados em revender seus produtos em lojas da marca (Franchise Store, 2013). No Brasil, as franquias começaram a surgir na década de 1960 com escolas de idiomas (Inova, 2019).

2.3 Justiça organizacional

Segundo Tyler e Lind (1992), o conceito de justiça propõe que as autoridades serão avaliadas positivamente e suas decisões obedecidas se os procedimentos e decisões satisfizerem as normas da justiça, ou seja, se seus subordinados forem tratados de forma justa. A noção de justiça nas organizações surgiu da literatura social e psicológica de justiça distributiva, com autores como Adams (1965) e Deutsch (1975) (Cohen-Charash & Spector, 2001). Quase a totalidade de trabalhos sobre justiça organizacional têm se concentrado nas questões intraorganizacionais, como pagamento do empregado e satisfação, confiança e comprometimento no trabalho (Kashyap, Manolis & Brashear, 2008). Entretanto, justiça vem sendo abordada também em contextos interorganizacionais, já que é aplicável a diversas situações em que há relações de troca (Sindhav, 2014).

Nos estudos sobre justiça organizacional, três dimensões são principalmente abordadas: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional.

A justiça distributiva indica que as pessoas comparam os resultados que recebem e os resultados que os outros recebem, de forma a determinar se a distribuição de resultados está de acordo com princípios justos (Tyler & Lind, 1992). A justiça distributiva possui implicações no contexto organizacional, já que a distribuição dos resultados é uma parte importante para a razão do relacionamento, e está relacionada principalmente com reações cognitivas, afetivas e comportamentais a resultados particulares, ou seja, quando a situação é percebida como injusta, essas reações serão afetadas (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Em um contexto interorganizacional, Kumar, Scheer e Steenkamp (1995) apontam que justiça distributiva é a percepção do comprador de justiça nos ganhos e outros resultados que recebe do seu relacionamento com o fornecedor ou, também, uma comparação que as empresas fazem considerando os resultados atuais e os resultados que acham que merecem.

A justiça processual está relacionada com procedimentos alocados consistentemente, sem preconceitos, baseados em informações precisas e princípios éticos e morais, e que representam as preocupações dos destinatários (Greenberg & Tyler, 1987), e tem se mostrado como um fator importante na avaliação de grupos e instituições, já que as pessoas focam em como as decisões são tomadas, assim como as decisões por si, ao fazer avaliações de justiça. Ainda, julgamentos de



justiça em relação a processos sociais informais são muito parecidos com procedimentos de tomada de decisão formais (Tyler & Lind, 1992).

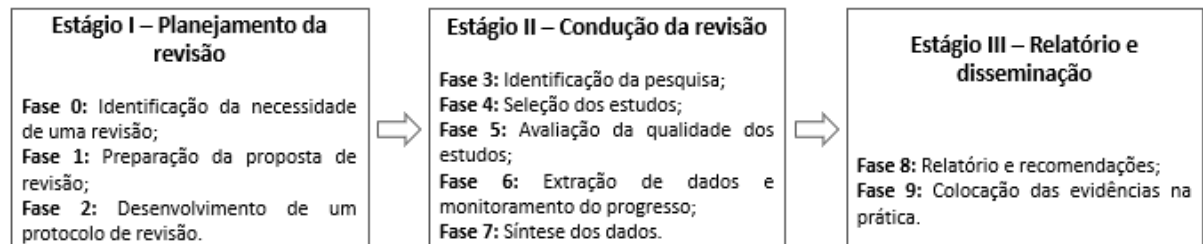
No contexto interorganizacional, justiça processual é a percepção do comprador quanto à justiça dos procedimentos e processos do fornecedor em relação a seus compradores. Há seis componentes chave na justiça processual: comunicação bilateral, imparcialidade, refutabilidade, explicação, conhecimento e cortesia (Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995).

Por fim, a justiça interacional é pertencente ao lado humano das práticas organizacionais, relacionada à forma como a gestão está se comportando na questão de justiça (Cohen-Charash & Spector, 2001). Em um contexto intraorganizacional, quando um empregado percebe injustiça interacional, é previsto que terá reações negativas em relação ao seu supervisor ao invés da organização como um todo. Em um contexto interorganizacional, quando uma organização percebe uma injustiça interacional, terá reações negativas com relação à organização que está agindo de forma injusta (Cohen-Charash & Spector, 2001). A justiça interacional pode ser dividida em interpessoal e informacional. Segundo Shaikh (2016), justiça interpessoal é a percepção da qualidade do tratamento que uma parte do relacionamento recebe da outra, e justiça informacional é relacionada com a forma que os parceiros de troca se engajam na comunicação de informações sobre o relacionamento.

3 Procedimentos metodológicos

Este estudo consiste em uma revisão sistemática que, segundo Tranfield, Denyer e Smart (2003), é uma revisão de literatura que adota um processo metodológico replicável, científico e transparente, de forma a identificar contribuições para uma área ou questão. A revisão sistemática vem sendo cada vez mais aplicada em pesquisas da área de gestão por dispor de métodos que visam diminuir os vieses do pesquisador e responder questões com base em evidências, que melhoram a qualidade do processo de revisão. Tranfield, Denyer e Smart (2003) ainda apresentam um processo de condução de uma revisão sistemática, dividido em três estágios e nove fases, utilizados para desenvolver este estudo, e apresentados na Figura 1.

Figura 1
Estágios e fases da revisão sistemática



Fonte: adaptado de Tranfield, Denyer e Smart (2003).

As bases de dados escolhidas para a pesquisa foram a Scopus e a Web of Science. Como o propósito foi buscar literatura sobre justiça nos relacionamentos entre franqueador e franqueados, a partir de leituras prévias sobre o tema foram selecionadas as palavras-chave “*franchis**” para busca relacionada a franquias, com o asterisco no final da palavra para buscar o máximo de termos possíveis relacionados a franquias (*franchise*, *franchisor*, *franchisee*, *franchiser*, entre outras), e “*justice*” ou “*fairness*” para buscar palavras relacionadas a justiça. Segundo Kumar, Scheer e Steenkamp (1995), esses dois termos são utilizados intercambiavelmente para representar a palavra



justiça nos trabalhos internacionais, como por exemplo o trabalho de Tyler e Lind (1992).

A busca de palavras-chave foi realizada no título, resumo e palavras-chave dos artigos. Assim, foram formuladas as seguintes *string queries* para as bases de dados: i) Scopus: TITLE-ABS-KEY ((franchis*) AND (justice OR fairness)); e ii) Web of Science: TS = ((franchis*) AND (justice OR fairness)).

Foram estabelecidos como critérios de inclusão: i) artigo como tipo de documento; ii) disponibilidade do texto no idioma inglês; iii) publicação até o mês de junho de 2021; iv) disponibilidade integral do texto nas bases de dados; v) publicação em periódicos (*journals*); vi) estágio de publicação final; e vii) qualquer ano de publicação.

Após a busca nas bases de dados, foram excluídos os artigos duplicados, e fez-se leitura dos títulos e resumos para excluir aqueles que não se relacionavam ao tema da revisão. Realizado o filtro inicial de títulos e resumos, foram lidos os artigos na íntegra para excluir aqueles não relacionados ao tema, de modo a formar o portfólio final da revisão.

Para análise dos dados, alguns *softwares* foram utilizados. A fim de estabelecer as redes de autores entre países, foi utilizado o *software* VOSviewer, que gera mapas baseados em dados de redes (publicações científicas, periódicos, pesquisadores, organizações, países, palavras-chave e termos). Para melhor identificar a ligação entre palavras do *corpus* textual, foi utilizada a análise de similitude a partir dos resumos dos artigos desta revisão, realizada no *software* Iramuteq. A análise de similitude é baseada na teoria dos grafos, um ramo da matemática que estuda as relações entre os objetos de um conjunto (Salviati, 2017).

Este estudo apresenta limitações quanto à busca dos artigos, selecionando apenas os disponíveis em língua inglesa e indexados em duas bases de dados, podendo haver mais artigos sobre o tema noutras bases. Três artigos foram excluídos da revisão por não estarem disponíveis na internet, apesar de relacionados ao tema. Portanto, não foi possível avaliá-los quanto ao seu conteúdo.

4 Resultados e discussão

4.1 Características gerais dos artigos

O portfólio final utilizado para a revisão resultou em 22 artigos, publicados no período de 1995 a 2021, nas áreas de conhecimento de Gestão e Direito. O primeiro artigo do portfólio com menção a justiça no relacionamento entre franqueador e franqueado, foi publicado no ano de 1995, denominado “Clima psicológico nos canais de sistema de franquia e a solidariedade entre franqueador e franqueado”, de David Strutton, Lou Pelton e James Lumpkin, publicado no *Journal of Business Research*. Nesse estudo, os autores concluem que as percepções do franqueado de coesividade, justiça, inovatividade e reconhecimento estão relacionados de forma positiva ao nível de solidariedade presente nos canais de relacionamento com o franqueador.

Nota-se aumento na publicação de artigos sobre o tema nos anos seguintes, com exceção do período entre 2001 e 2005. No tocante aos periódicos em que foram publicados os artigos, o *Journal of Business Research* foi o que mais publicou sobre o tema (3 artigos), seguido do *Journal of Retailing and Consumer Services* e do *International Journal of Retail & Distribution Management*, com 2 artigos cada.

A Tabela 1 resume as características gerais dos artigos do portfólio.



Tabela 1

Características gerais dos artigos do portfólio

Ano de publicação	Quantidade	%
1995-2000	2	9,09
2001-2005	0	0,00
2006-2010	3	13,63
2011-2015	7	31,83
2016-2021	10	45,45
Total	22	100,00

Periódicos	Quantidade	%
<i>Journal of Business Research</i>	3	13,64
<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	2	9,09
<i>International Journal of Retail & Distribution Management</i>	2	9,09
Outros	15	68,18
Total	22	100,00

Tipo de pesquisa	Quantidade	%
Teórica	4	18,18
Empírica	18	81,82
Total	22	100,00

Abordagem de pesquisa	Quantidade	%
Quantitativa	15	68,18
Qualitativa	7	31,82
Total	22	100,00

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Outro aspecto identificado nesta revisão foi a quantidade de artigos voltados à construção e validação de escalas e *frameworks* relacionados a justiça no relacionamento entre franqueador e franqueado, que correspondem a 6 artigos do portfólio (Kashyap, Manolis & Brashear, 2008; Kashyap & Sivadas, 2012; Kang & Jindal, 2015; Shaikh, 2016; Shaikh at al., 2017; Jang & Park, 2019). Conforme Guilloux, Dubost, Kalika e Gauzente (2008), Croonen (2010) e Shaikh (2016), há poucos estudos voltados ao relacionamento entre franqueador e franqueado na literatura. Dessa forma, estudos de desenvolvimento de escalas e *frameworks* dão indícios de que poderá haver expansão de pesquisas nessa temática e mais estudos empíricos nos próximos anos.

No total, foram identificados 55 autores dos artigos do portfólio, mas apenas 4 autores escreveram mais de um artigo sobre o tema. Ateeque Shaikh, o autor que mais participou de artigos desta revisão (3 artigos), é professor assistente de Marketing e Controle no Instituto Indiano de Gestão Jammu, e possui interesse de pesquisa em canais de distribuição, varejo e franquias, marketing digital e *customer analytics*. Em 2016, recebeu o prêmio de melhor artigo na Conferência da Academia de Marketing pelo seu trabalho com franquias. Os três autores com 2 artigos cada, são: Vishal Kashyap, professor de Gestão *Business-to-Business* na Universidade de Graz, na Áustria; Evelien Croonen, professora assistente de Gestão e Economia na Universidade de Groningen, nos Países Baixos; e Lorelle Frazer, professora de franquias na Universidade de Sunshine Coast, na Austrália, sendo pioneira no desenvolvimento de uma disciplina acadêmica sobre franquias.

A Figura 2, elaborada com o auxílio do *software* VOSviewer, apresenta a rede entre países dos autores dos trabalhos do portfólio. Não há grandes redes de pesquisas relacionadas ao tema,

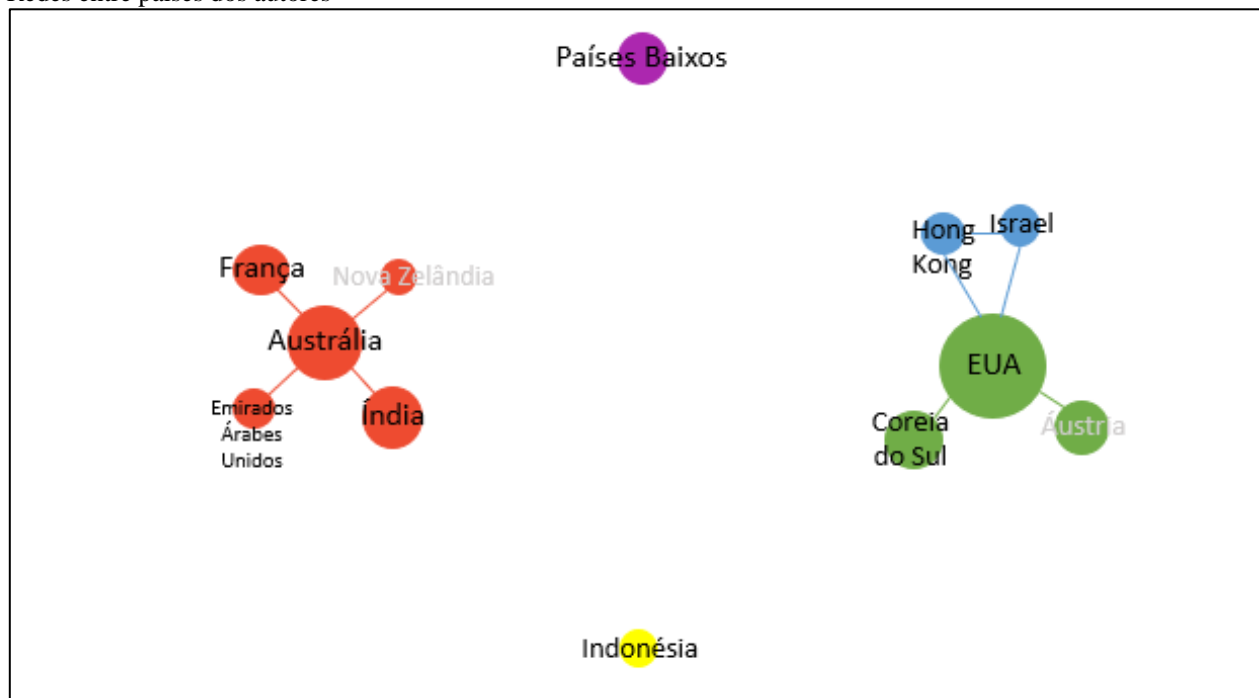


sendo as duas principais formadas por pesquisadores da Austrália e Estados Unidos. Pesquisadores dos Estados Unidos estabeleceram parcerias com pesquisadores da Coreia do Sul, Áustria, Hong Kong e Israel, enquanto pesquisadores da Austrália possuem conexões com pesquisadores da França, Emirados Árabes Unidos, Nova Zelândia e Índia. Pesquisadores dos Países Baixos (Croonen, 2010; Croonen & Brand, 2015) e Indonésia (Sewu, 2019) não estabeleceram conexões com pesquisadores de outros países nos seus estudos sobre a temática.

A partir dos dados, nota-se que os autores não estabelecem muitas conexões com outros países, ficando a maioria dos artigos com autores restritos a um país, e apenas alguns com dois ou mais países, como o de Zheng, Griffith, Ge e Benoliel (2020), de Hong Kong (região administrativa especial chinesa), Estados Unidos e Israel. Neste estudo, os autores pesquisaram a ambiguidade sobre as obrigações do franqueador nos contratos, sugerindo que trabalhos futuros avaliem se contratos mais justos seria um dos fatores para os franqueados entrarem ou permanecerem em um sistema de franquia.

Figura 2

Redes entre países dos autores



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Com relação às dimensões de justiça, Tabela 2 apresenta as dimensões empregadas nos estudos desta revisão, sendo as dimensões distributiva, processual e interacional as mais mencionadas. Nota-se que, ao longo do tempo, o construto de justiça se desenvolveu e se desmembrou em mais dimensões. Nos primeiros anos, os estudos abordavam as dimensões distributiva e processual. A partir de 2001, a justiça interacional, antes englobada na dimensão de justiça processual, passou a ser tratada como uma dimensão independente, de forma a destacar a importância da qualidade do tratamento nos relacionamentos entre duas partes (Assmar, Ferreira & Souto, 2005).



Tabela 2

Dimensões de justiça mencionadas nos estudos

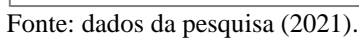
Autores	Dimensões de justiça mencionadas
Strutton, Pelton & Lumpkin (1995)	Distributiva e processual
Baucus, Baucus & Human (1996)	Justiça no geral
Kashyap, Manolis & Brashear (2008)	Distributiva
Guilloux, Dubost, Kalika & Gauzente (2008)	Distributiva e processual
Croonen (2010)	Distributiva, processual e interacional
Kashyap & Sivadas (2012)	Distributiva, processual e interacional
Ishida & Brown (2013)	Distributiva, processual e interacional
Meek, Sullivan & Mueller (2014)	Interpessoal
Weaven, Grace, Frazer & Giddings (2014)	Informacional
Buchan & Gunasekara (2015)	Processual
Kang & Jindal (2015)	Justiça no geral
Croonen & Brand (2015)	Justiça no geral
Shockley & Turner (2016)	Distributiva e processual
Shaikh (2016)	Distributiva, processual, interpessoal e informacional
Shaikh, Biswas, Yadav & Mishra (2017)	Distributiva, processual, interpessoal e informacional
Shaikh, Sharma, Vijayalakshmi & Yadav (2018)	Distributiva, processual, interpessoal e informacional
Perrigot, Terry & Di Lernia (2019)	Justiça no geral
Sewu (2019)	Justiça no geral
Jang & Park (2019)	Distributiva, processual e interacional
Zheng, Griffith, Ge & Benoliel (2020)	Justiça no geral
Grace, Frazer, Weaven, Perkins, Shao & Nyadzayo (2020)	Distributiva, processual, interpessoal e informacional
Lee & Lee (2021)	Distributiva, processual, interpessoal e informacional

Fonte: dados da pesquisa (2021).

A partir de artigos de 2010 observa-se que os artigos do portfólio passaram a abordar justiça interacional, e essa se dividiu em interpessoal e informacional em estudos posteriores. Alguns estudos não mencionam qualquer dimensão de justiça, tratando-a somente no seu conceito geral.

4.2 Análise de similitude

Desenvolveu-se a análise de similitude para os estudos do portfólio, apresentada na Figura 3. Para essa análise, optou-se por dividir os termos do resumo dos artigos em comunidades, para melhor compreensão dos termos relacionados nos estudos. Nota-se que os principais termos são “franquear”, “franquia”, “relação”, “relacionamento” e “equidade”. Isso se deve ao tema desta revisão sistemática, que é justiça nos relacionamentos entre franqueador e franqueados. O termo “equidade” consta por estar intimamente relacionado a justiça, já que o conceito surgiu a partir do estudo de Adams (1965) sobre teoria da equidade.



Buchan e Gunasekara (2015) examinaram casos de franquias que foram contra as



abordagens do direito administrativo. Ao contrário do que outros estudos defendem, os autores argumentam que as possibilidades e incentivos para abuso de poder pelos franqueadores e pelos franqueados mais importantes são igualmente atraentes, e os franqueados precisam entender que justiça e boa-fé não podem ser aplicadas em todos os momentos e para todas as partes, mas saber quando é razoável esperar do franqueador esses dois princípios.

Sewu (2019) discute sobre o princípio da boa-fé nos contratos de franquias na Indonésia, e aponta que as franquias do país ainda não estão muito maduras em relação a esse conceito de negócio, faltando planejamento por parte dos franqueadores e confidencialidade do negócio por parte dos franqueados. Assim, as duas partes não estão seguindo o princípio da boa-fé.

Perrigot, Terry e Lernia (2019) buscaram entender a percepção do que seria boa-fé no relacionamento entre franqueadores, franqueados e advogados. Os achados mostraram que o princípio da boa-fé é importante nesses relacionamentos por conta do maior conhecimento e poder de uma parte (franqueador) em detrimento da outra (franqueado), e que os franqueadores, franqueados e advogados, por mais que não haja um entendimento único desse princípio, relacionam a boa-fé com transparência, confiança, lealdade, justiça e equidade.

Outra ramificação da “franquia” é a comunidade dos termos “vantagem” e “competitivo”. Alguns artigos desta revisão apontam para a facilidade de comportamentos oportunistas por parte do franqueador nos contratos, por ser a parte com maior poder nesse relacionamento (Buchan & Gunasekara, 2015; Kang & Jindal, 2015; Shaikh et al., 2018; Jang & Park, 2019). Outra interpretação desta comunidade é que as franquias podem ser vantajosas por já terem uma estrutura pronta, sendo assim um investimento de menor risco para os franqueados (Jang & Park, 2019), e também pode ser um meio altamente competitivo por haver muitas marcas de um mesmo segmento nesse modelo de negócio (Lee & Lee, 2021).

4.3 Gênero dos franqueados

Dois estudos da revisão abordaram características de gênero no relacionamento entre franqueador e franqueados. Meek, Sullivan e Mueller (2014) analisaram como confiança, conflito, justiça interpessoal e satisfação diferem entre grupos dos gêneros feminino e masculino. As maiores diferenças encontradas foram com relação a confiança, conflito e justiça interpessoal. Nesse estudo, os homens exibiram maiores níveis de confiança, enquanto as mulheres perceberam conflitos com o franqueador de uma forma menos favorável, e níveis mais baixos de justiça interpessoal com os franqueadores.

Weaven et al. (2014) estudaram a influência das informações anteriores à entrada na franquia para a formação das expectativas do novo franqueado e sua avaliação de confiança no franqueador, e fizeram comparações entre gênero feminino e masculino. Enquanto para o gênero masculino a confiança é influenciada por informações anteriores à sua entrada na franquia, e a percepção de conflito teve efeito no nível de satisfação com o relacionamento, para o gênero feminino esses fatores não influenciaram na sua confiança e nível de satisfação.

4.4 Justiça e desempenho

Outro construto bastante relacionado a justiça nos artigos do portfólio foi o desempenho do relacionamento. Baucus, Baucus e Human (1996) discutem sobre o consenso dos meios (estratégia de competição e alocação de recursos) e fins (metas de negócios, justiça e confiabilidade) do relacionamento entre franqueador e franqueado, e seu impacto no desempenho da franquia. Os resultados mostram que consenso entre franqueador e franqueado sobre os fins do relacionamento



possui forte relação com o desempenho da franquia, pois também impacta na satisfação do franqueado com o relacionamento. Maior consenso entre as duas partes requer que o franqueador desenvolva mais comunicação com os franqueados sobre os objetivos, valores e métodos da franquia.

Shockley e Turner (2016) desenvolveram um modelo para determinar se a justiça organizacional percebida e o perfil empreendedor dos franqueados contribuem para o desempenho da franquia com relação a inovação e orientação de longo prazo. Evidenciaram que tanto a percepção de justiça distributiva quanto processual, pelos franqueados, impacta na inovação e orientação de longo prazo. Dessa forma, se os franqueadores desejam que os franqueados mantenham relação de longo e sugiram novas ideias para a franquia, um fator importante é o cuidado com o clima organizacional.

Grace et al. (2020) estudam justiça como um antecedente do desempenho da franquia, descobrindo que justiça distributiva e interpessoal são as mais significativas para o desempenho. Isso significa que comunicação respeitosa do franqueador e distribuição de recompensas justas para os franqueados é importante para melhor desempenho da franquia.

Por fim, Lee e Lee (2021) estudam o desempenho como a intenção de recontratação pelos franqueados, e se a percepção de justiça organizacional impacta nessa intenção. Nesse estudo, apenas a justiça interpessoal impactou na intenção de recontratação da franquia, destacando a importância da boa comunicação entre franqueador e franqueado.

4.5 Direções para futuras pesquisas

Neste tópico são abordadas as principais sugestões para pesquisas futuras a partir dos artigos desta revisão: estudos longitudinais, pesquisas que estudam conjuntamente as duas partes do relacionamento, estudos em outros países e culturas, e influência do gênero do franqueado no relacionamento foram as sugestões mais recorrentes nos artigos do portfólio.

A sugestão mais recorrente nos artigos é a realização de estudos longitudinais sobre o mesmo problema de pesquisa dos autores (Kashyap, Manolis & Brashear, 2008; Kang & Jindal, 2015; Croonen & Brand, 2015; Shockley & Turner, 2016; Shaikh et al., 2018). Na pesquisa longitudinal, uma mesma amostra é analisada pelo menos duas vezes ao longo de um período, permitindo que inferências causais sejam feitas no estudo (Bryman, 2012). Kashyap, Manolis e Brashear (2008) sugerem estudo longitudinal para validar a escala desenvolvida (justiça distributiva) com outros construtos, como governança e controle, e também com outras dimensões de justiça. Croonen e Brand (2015) propõem pesquisa longitudinal por terem utilizado dados anteriores à pesquisa. Por mais que tenham utilizado diversas medidas para evitar problemas com esses dados, conduzir uma pesquisa em que todos os dados sejam coletados para o mesmo propósito pode trazer resultados de maior qualidade.

A segunda direção para pesquisas futuras, abordada nos artigos, é a comparação da percepção das duas partes do relacionamento, ou seja, analisar a percepção do franqueador e do franqueado (Kashyap, Manolis & Brashear, 2008; Meek, Sullivan & Mueller, 2014; Ishida & Brown, 2013; Kang & Jindal, 2015; Shaikh et al., 2017), recomendada por autores que analisaram somente a visão do franqueado em seus estudos. Isso se deve ao franqueado ser a parte com menor poder no relacionamento, o que traz maior interesse de estudo aos autores, assim como pode ser a parte mais acessível para pesquisas e abordar questões relacionadas a justiça. Dessa forma, é válido que estudos futuros analisem também a visão do franqueador, de forma a entender como essa parte utiliza e percebe princípios de justiça em seus relacionamentos.

Outra sugestão bastante mencionada nos artigos é estudar o tema em diferentes culturas e



países (Croonen, 2010; Kang & Jindal, 2015; Shaikh, 2016; Shaikh et al., 2017; Perrigot, Terry & Di Lerna, 2019; Jang & Park, 2019; Lee & Lee, 2021). Os autores argumentam que dependendo da cultura do país, pode haver diferenças na forma como os franqueadores tratam os franqueados. Sewu (2019), por exemplo, aponta que a maioria dos franqueadores na Indonésia não possuem planejamento ao montar as franquias, o que causa futuros problemas aos franqueados com a falta de um bom recrutamento, procedimentos padronizados, treinamento, entre outros. Shaikh (2016) também aponta que sua escala foi validada em um país em desenvolvimento (Índia), e que é importante fazer a validação também em países com outros contextos culturais.

Outro aspecto evidenciado é quanto aos países que utilizam a *Common Law* e a *Civil Law*. Como os contratos de franquia são geralmente regulamentados por legislação, há diferenças de percepção de justiça nos relacionamentos em países com sistemas jurídicos baseados na *Common Law* (jurisprudência) e em *Civil Law* (codificação das normas). Dessa forma, Perrigot, Terry e Di Lerna (2019) sugerem estudos sobre justiça em países com sistemas jurídicos distintos.

Um último apontamento relevante para estudos futuros é a influência do gênero do franqueado no relacionamento. Weaven et al. (2014) e Meek, Sullivan e Mueller (2014) citam que a falta de representatividade do gênero feminino nas franquias faz com que o tamanho das amostras dos gêneros feminino e masculino sejam desiguais, o que atrapalha os resultados da pesquisa. Ainda, Weaven et al. (2014) apontam que as mulheres possuem maior inclinação a relacionamentos amigáveis, o que contribui para maior crescimento da franquia e menor inclinação a conflitos, o que também reduziria futuros custos com relação a processos judiciais contra a franquia.

5 Conclusões do estudo

O objetivo deste estudo foi realizar uma revisão sistemática sobre justiça nos relacionamentos interorganizacionais entre franqueador e franqueados, para verificar as características dos estudos, as percepções de justiça nesses relacionamentos, e identificar direções para estudos futuros nessa temática. Foram identificados 22 estudos sobre o tema, publicados no período de 1995 a 2021, nas bases de dados selecionadas e considerando os parâmetros de busca definidos.

A partir das análises pode-se inferir que as dimensões de justiça se desenvolveram ao longo desses anos, com os primeiros artigos abordando somente as dimensões distributiva e processual. Nos artigos seguintes, foram desenvolvidas as dimensões informacional e interpessoal, destacando a importância da qualidade de tratamento no relacionamento entre franqueador e franqueado para percepções de justiça. Também se constatou a falta de parceria entre pesquisadores de diferentes países. Como forma de desenvolver ainda mais a temática, é importante que os pesquisadores busquem conexões com diferentes países, de forma a aumentar o conhecimento sobre justiça em diferentes contextos culturais. Isso sinaliza uma direção possível para futuros estudos na temática.

Pode-se verificar também que muitos artigos dessa temática tiveram o objetivo de construir escalas para medir a justiça nesses relacionamentos, o que pode significar um início do desenvolvimento desse tema, para que pesquisas futuras possam utilizar essas escalas e expandir o conhecimento sobre as dimensões de justiça nesses relacionamentos.

Ainda, nota-se a importância da justiça nos relacionamentos entre franqueador e franqueados para o desempenho da franquia. Os estudos dessa revisão mostram que o desempenho está diretamente relacionado à percepção de justiça pelos franqueados e a satisfação do relacionamento com o franqueador. Por fim, foram apresentadas sugestões para pesquisas futuras propostas pelos autores dos artigos, destacando a necessidade de pesquisas longitudinais, estudos que analisem as percepções de justiça de ambas as partes do relacionamento, além de comparar



essas percepções em diferentes países e culturas.

A partir desta revisão, espera-se contribuir para a evolução dos estudos que buscam compreender o papel da justiça nos relacionamentos entre franqueador e franqueados e sua importância para relações mais duradouras e prósperas, e que as sugestões de estudos futuros sejam úteis para futuros pesquisadores desenvolverem a temática.

Referências

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. D. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica*, 18(3), 443-453. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>
- Baucus, D. A., Baucus, M. S., & Human, S. E. (1996). Consensus in franchise organizations: A cooperative arrangement among entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 359–378. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(96\)00055-9](https://doi.org/10.1016/0883-9026(96)00055-9)
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. (4. ed.). New York: Oxford University Press.
- Buchan, J., & Gunasekara, G. (2015). Administrative law parallels with private law concepts: unconscionable conduct, good faith and fairness in franchise relationships. *Adelaide Law Review*, 36(2), 541–575.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Cordobés Madueño, M., & Soldevila García, P. (2015). Management Control in Inter-Organizational Relationships: The Case of Franchises. *Innovar*, 25(58), 23-36. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n58.52357>
- Croonen, E. (2010). Trust and Fairness During Strategic Change Processes in Franchise Systems. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 191–209. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0354-z>
- Croonen, E. P. M., & Brand, M. J. (2015). Antecedents of franchisee responses to franchisor-initiated strategic change. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(3), 254–276. <https://doi.org/10.1177/0266242613499805>
- Falbe, C. M., & Dandridge, T. C. (1992). Franchising as a Strategic Partnership: Issues of Cooperation and Conflict in a Global Market. *International Small Business Journal*, 10(3), 40–52. <https://doi.org/10.1177/026624269201000303>
- Franchise Store. (2013). *Como surgiu*. <https://franquia.com.br/noticias/comosurgiu/>
- Grace, A., Frazer, L., Weaven, S., Perkins, H., Shao, W., & Nyadzayo, M. (2020). Franchisee advisory councils and justice: franchisees finding their voice. *Journal of Strategic Marketing*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1740767>
- Greenberg, J., & Tyler, T. R. (1987). Why procedural justice in organizations? *Social Justice Research*, 1(2), 127-142. <https://doi.org/10.1007/BF01048012>
- Guilloux, V., Dubost, N., Kalika, M., & Gauzente, C. (2008). How franchiser and franchisee relationships affect franchisees' satisfaction? The importance of fairness, communication and trust as ethical bases of relationship marketing. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 6(1), 155. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2008.017396>
- Hall, R. H., Clark, J. P., Giordano, P. C., Johnson, P. V., & Van Roekel, M. (1977). Patterns of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly*, 457-474. <https://doi.org/10.2307/2392183>



- Inova. (2019). *A História das Franquias: Conheça a História das Franquias no Brasil e no Mundo*. <https://www.inovafranquias.com.br/historia-das-franquias/>
- Ishida, C., & Brown, J. R. (2013). A Taxonomy of Monitoring in Business-to-Business Relationships. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(2), 123–140. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679210201>
- Jang, S. (Shawn), & Park, K. (2019). A sustainable franchisor-franchisee relationship model: Toward the franchise win-win theory. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.004>
- Kang, B., & Jindal, R. P. (2015). Opportunism in buyer–seller relationships: Some unexplored antecedents. *Journal of Business Research*, 68(3), 735–742. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.07.009>
- Kashyap, V., Manolis, C., & Brashear, T. G. (2008). A measure of distributive justice in distribution channels: Scale development and validation. *Journal of Marketing Channels*, 15(4), 253–279. <https://doi.org/10.1080/10466690802063911>
- Kashyap, V., & Sivadas, E. (2012). An exploratory examination of shared values in channel relationships. *Journal of Business Research*, 65(5), 586–593. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.008>
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. B. E. (1995). The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of marketing research*, 32(1), 54–65. <https://doi.org/10.1177/002224379503200107>
- Lee, J. E., & Lee, S. S. (2021). Effects of fairness on relationship quality and re-contract intention in food service franchise system: comparison between global and domestic franchise. *Management Research Review*, 44(3), 509–532. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2019-0546>
- Meek, W. R., Sullivan, D. M., & Mueller, J. (2014). Gender Differences in Entrepreneurial Relationships within the Franchise Context. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 19(04), 1450026. <https://doi.org/10.1142/S1084946714500265>
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of management review*, 15(2), 241–265. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308156>
- Pappu, M., & Strutton, D. (2001). Toward an Understanding of Strategic Inter-Organizational Relationships in Franchise Channels. *Journal of Marketing Channels*, 8(1–2), 111–132. https://doi.org/10.1300/J049v08n01_06
- Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 37(4), 1108–1136. <https://doi.org/10.1177/0149206311407507>
- Perrigot, R., Terry, A., & Lernia, C. Di. (2019). Good faith in franchising. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(3), 246–261. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2018-0043>
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003). Interorganizational relationships and networks: An overview. *Journal of business research*, 56(9), 691–697. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00254-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00254-5)
- Salviati, M. E. (2017). *Manual do aplicativo Iramuteq*. <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>
- Sewu, P. L. S. (2019). Good faith as a key principle of business ethics to franchise agreement and development in Indonesia. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 22(1), 1–7.



- Shaikh, A. (2016). Conceptualizing fairness in franchisor-franchisee relationship: Dimensions, definitions and preliminary construction of scale. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 28–35. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.010>
- Shaikh, A., Biswas, S. N., Yadav, V., & Mishra, D. (2017). Measuring fairness in franchisor-franchisee relationship: a confirmatory approach. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(2), 158–176. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2015-0174>
- Shaikh, A., Sharma, D., Vijayalakshmi, A., & Yadav, R. S. (2018). Fairness in franchisor-franchisee relationship: an integrative perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(4), 550–562. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2017-0093>
- Shockley, J., & Turner, T. (2016). A relational performance model for developing innovation and long-term orientation in retail franchise organizations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 32, 175–188. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.06.013>
- Stephenson, P. R., & House, R. G. (1971). A perspective on franchising: The design of an effective relationship. *Business Horizons*, 14(4), 35-42. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(71\)90074-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(71)90074-7)
- Stevens, M., MacDuffie, J. P., & Helper, S. (2015). Reorienting and recalibrating inter-organizational relationships: Strategies for achieving optimal trust. *Organization Studies*, 36(9), 1237-1264. <https://doi.org/10.1177/0170840615585337>
- Strutton, D., Pelton, L. E., & Lumpkin, J. R. (1995). Psychological climate in franchising system channels and franchisor-franchisee solidarity. *Journal of Business Research*, 34(2), 81–91. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)00053-H](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)00053-H)
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in experimental social psychology*, 25, 115-191. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60283-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60283-X)
- Weaven, S., Grace, D., Frazer, L., & Giddings, J. (2014). The effect of pre-entry information on relational outcomes in franchising. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 193–217. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2011-0301>
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 269-296. <https://doi.org/10.2307/2393356>
- Zheng, X. (Vivian), Griffith, D. A., Ge, L., & Benoliel, U. (2020). Effects of Contract Ambiguity in Interorganizational Governance. *Journal of Marketing*, 84(4), 147–167. <https://doi.org/10.1177/0022242920910096>