

Práticas de precificação e desempenho relacional em franquias brasileiras do setor de alimentos

Aluno Mestrado/MSc. Student Larissa Dalla Corte Euzebio [ORCID iD](#), Aluno Doutorado/Ph.D. Student Amanda Manes Koch [ORCID iD](#), Doutor/Ph.D. Valdirene Gasparetto [ORCID iD](#)

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brazil

Aluno Mestrado/MSc. Student Larissa Dalla Corte Euzebio

[0000-0003-2141-8177](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Amanda Manes Koch

[0000-0002-9101-6782](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

Doutor/Ph.D. Valdirene Gasparetto

[0000-0002-2825-4067](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

Resumo/Abstract

Este estudo objetiva identificar práticas de precificação em franquias brasileiras e sua interação com o desempenho relacional entre franqueador e franqueado, por meio da ocorrência de conflitos, percepção de justiça interorganizacional e orientação de longo prazo dos franqueados. Os dados foram coletados por meio de entrevistas a sete franqueados que atuam em redes de franquias brasileiras e submetidos à análise de conteúdo. Os resultados revelam a prevalência da precificação direta e a concordância dos franqueados, que a consideram como um meio para uniformizar preços e evitar concorrência interna. Os relacionamentos são percebidos como injustos apenas em termos de assimetria de riscos e recompensas em relação ao esforço empregado nos relacionamentos. Os conflitos envolvem sobretudo questões operacionais e a orientação de longo prazo é influenciada pelo desempenho financeiro e aspirações dos franqueados. Este estudo contribui para a literatura ao investigar justiça em franquias brasileiras e contestar a implicação da precificação no desempenho relacional. Também fornece orientações a gestores sobre precificação e desempenho relacional. Especialmente em franquias recentes e que possuem pretensão de crescimento, o relacionamento com os franqueados deve ser desenvolvido.

Modalidade/Type

Artigo Científico / Scientific Paper

Área Temática/Research Area

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting

Práticas de precificação e desempenho relacional em franquias brasileiras do setor de alimentos

Resumo

Este estudo objetiva identificar práticas de precificação em franquias brasileiras e sua interação com o desempenho relacional entre franqueador e franqueado, por meio da ocorrência de conflitos, percepção de justiça interorganizacional e orientação de longo prazo dos franqueados. Os dados foram coletados por meio de entrevistas a sete franqueados que atuam em redes de franquias brasileiras e submetidos à análise de conteúdo. Os resultados revelam a prevalência da precificação direta e a concordância dos franqueados, que a consideram como um meio para uniformizar preços e evitar concorrência interna. Os relacionamentos são percebidos como injustos apenas em termos de assimetria de riscos e recompensas em relação ao esforço empregado nos relacionamentos. Os conflitos envolvem sobretudo questões operacionais e a orientação de longo prazo é influenciada pelo desempenho financeiro e aspirações dos franqueados. Este estudo contribui para a literatura ao investigar justiça em franquias brasileiras e contestar a implicação da precificação no desempenho relacional. Também fornece orientações a gestores sobre precificação e desempenho relacional. Especialmente em franquias recentes e que possuem pretensão de crescimento, o relacionamento com os franqueados deve ser desenvolvido.

Palavras-chave: Franquias. Precificação. Justiça interorganizacional. Conflitos. Orientação de longo prazo.

1 Introdução

Franquias compreendem relações contratuais entre duas organizações, em que a empresa-mãe (franqueador) concede *know-how*, direitos intelectuais e direito de operar em nome da sua marca a empresas independentes (franqueados) (Alon et al., 2020). Os impactos econômicos e sociais de redes de franquias incluem geração de emprego, modernização econômica e desenvolvimento do empreendedorismo e são especialmente perceptíveis em mercados em desenvolvimento (Elango, 2019; Naatu & Alon, 2019), como o Brasil. Dentre as principais razões para a inserção em franquias estão a busca por novas oportunidades, opções de carreira ou alternativas de ocupação e renda (ABF, 2022).

Embora esse mercado tenha sido prejudicado pelos efeitos da pandemia de Covid-19, dados do primeiro trimestre de 2022 indicam aumento médio no faturamento de 9% em relação ao mesmo período de 2021, especialmente nos segmentos moda (14%), saúde, beleza e bem-estar (13%), casa, construção e alimentação *food service* (9%).

O diferencial das franquias está na uniformidade de produtos, serviços e preços (Meiseberg & Perrigot, 2020). Em relação a preços, porém, no Brasil, a Lei nº 12.529/11 garante a livre concorrência, e a Lei nº 13.966/19, que dispõe sobre o sistema de franquia empresarial, não estabelece a uniformidade de preços. No entanto, a relação contratual nas franquias é propensa à assimetria de poder, e os preços tendem a ser definidos de forma unilateral pelo franqueador (Buchan, 2013; Shaikh et al., 2018). Essa prática é denominada precificação direta, caracterizada por acordos e imposição explícita de preços pelo franqueador. A literatura ainda apresenta duas outras formas de precificação: indireta, por meio da recomendação implícita de preços, e cooperativa, a qual inclui o conhecimento local do franqueado na definição de preços (Meiseberg & Perrigot, 2020).



Em relação a essas práticas, a precificação direta pode reduzir conflitos e aumentar o desempenho e o valor da marca, devido ao conhecimento superior desenvolvido pelo franqueador quanto aos preços, mas esse conhecimento pode não incluir a sensibilidade a preço em determinadas localidades (Meiseberg & Perrigot, 2020) e os franqueados podem não concordar com os preços estabelecidos (Lafontaine, 1999). Da mesma forma, a precificação indireta, vista muitas vezes como uma “prática disfarçada” e injusta, pode gerar conflitos (Meiseberg & Perrigot, 2020) e levar ao término do relacionamento (Kumar et al., 1995). Como alternativa, a precificação cooperativa pode incentivar o desempenho relacional (Meiseberg & Perrigot, 2020).

Nesse sentido, estudos prévios sugerem que a gestão desses relacionamentos deve ser investigada (Meiseberg & Perrigot, 2020), especialmente no que diz respeito à influência de fatores comportamentais no desempenho relacional (Bouazzaoui et al., 2020). Dentre esses fatores, a percepção de justiça é destacada como fomento para o desempenho relacional (Bouazzaoui et al., 2020), e pode incentivar a troca de conhecimentos e o investimento no relacionamento (Liu et al., 2012), como levar a conflitos (Meiseberg & Perrigot, 2020) e ao término do relacionamento (Kumar et al., 1995). Desse modo, compreende-se que o desempenho relacional nas franquias está relacionado a conflitos, percepção de justiça e orientação de longo prazo dos franqueados.

Diante do exposto e considerando que o desempenho relacional, caracterizado neste estudo por conflitos, justiça e orientação de longo prazo, pode ser (des)motivado pela precificação adotada no relacionamento, este estudo objetiva identificar práticas de precificação em franquias brasileiras e sua interação com o desempenho relacional entre franqueadores e franqueados. Especificamente, busca-se compreender como ocorre a precificação (direta, indireta ou cooperativa) em franquias brasileiras, e analisar sua interação com a ocorrência de conflitos, percepção de justiça e orientação de longo prazo dos franqueados. O estudo abrange a percepção de sete franqueados que atuam em franquias brasileiras do setor de alimentos. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e documentos públicos, e submetidos à análise de conteúdo.

Como contribuições, este estudo agrega à literatura ao evidenciar práticas de precificação em franquias brasileiras, dadas as possibilidades apresentadas pela literatura, e ao analisar sua interação com o desempenho relacional, em termos de conflitos, justiça e orientação de longo prazo dos franqueados. Assim como resultados prévios apresentam evidências para a associação positiva entre precificação direta, conflitos e perspectiva de curto prazo das relações, outros afirmam que precificação direta pode ser bem-vista pelos franqueados. Estudos também indicam que a precificação indireta pode reduzir a justiça percebida no relacionamento e apresentam a precificação cooperativa como alternativa (Meiseberg & Perrigot, 2020), mas há a necessidade de mais estudos empíricos. Ademais, este estudo investiga a justiça em franquias brasileiras, atendendo a sugestões de autores por investigações em contextos culturais, como Croonen (2010), em estudo prévio na Holanda, Kang e Jindal (2015), Jang e Park (2019) e Lee e Lee (2021), na Coreia do Sul, Shaikh (2016) e Shaikh et al. (2017), na Índia, e Perrigot, Terry e Di Lernia (2019), na França.

De acordo com Shockley e Turner (2016), a justiça nos relacionamentos entre franqueadores e franqueados resulta em potenciais benefícios relacionais em uma rede de franquias, particularmente na área de inovação e orientação de longo prazo. Desse modo, na perspectiva prática, considerando que os franqueadores buscam desenvolver e manter relações de longo prazo, colaborativas, propícias a um ambiente de inovação, este estudo fornece orientações a gestores sobre a relação entre precificação e desempenho relacional, em termos

de justiça, conflitos e orientação de longo prazo. Enquanto os franqueados buscam por um negócio independente, o franqueador é inclinado a uma visão de relacionamento interdependente (Frazer & Winzar, 2005; Perrigot et al., 2016; Madueño & García, 2015), e precisa desenvolver o relacionamento com seus franqueados. Os resultados também evidenciam práticas de mercado no Brasil, o que permite análises comparativas, pelas redes de franquias.

2 Referencial teórico

2.1 Práticas de precificação

A precificação dos produtos (bens e serviços) depende de fatores internos e externos à organização. Como fatores externos pode-se incluir a sensibilidade a preço, custos de troca dos consumidores e barreiras à entrada da organização no mercado, e como fatores internos estão a estrutura interna da organização em questão de capacidade de produção e custos estruturais, e a contribuição de cada produto vendido no montante total de receitas (Forman & Hunt, 2005).

Em franquias, Meiseberg e Perrigot (2020) apresentam três práticas de precificação que podem ser adotadas: direta, indireta e cooperativa. A prática de precificação direta se refere à recomendação explícita de preços a partir de catálogos, etiquetas e sistemas. No Brasil não é proibida a determinação de preços fixos por parte do franqueador, desde que determinada em contrato (Brasília, 2019), o que difere dos países pesquisados em estudos prévios (Estados Unidos, França e Austrália), conforme Blair e Lafontaine (2005), onde essa prática não é permitida. A precificação indireta é a prática de sugerir preços aos estabelecimentos franqueados, colocando-os previamente em etiquetas, sistemas e publicidade. Essa prática dificulta a mudança de preços pelo franqueado, diferentemente do que ocorre na precificação cooperativa, que envolve negociação conjunta, entre franqueado e franqueador, para a definição de preços.

Na União Europeia, em que França é um dos países pertencentes, não é permitida a fixação de preços ou imposição de preços mínimos aos franqueados (precificação direta), conforme o Regulamento da Comissão 330/2010 (Basset & Perrigot, 2015). Na Austrália, também é considerada uma prática anti-competitiva a imposição de preços mínimos pelo fornecedor, conforme Ato de Competição e Consumidor de 2010. Nos Estados Unidos, a partir do caso judicial *State Oil vs. Khan*, em 1997, foi retirada da lei antitruste (*Sherman Act*) a proibição de preços mínimos e máximos, mas cada caso ainda está sujeito à análise sob a regra da razão (Blair & Lafontaine, 2005). Entretanto, alguns estados possuem suas próprias leis antitruste, em que consideram a prática ilegal (Cornell Law School, 2022). Dessa forma, é comum que franqueadores utilizem a prática de precificação indireta para que possam impor seus preços sem violação da legislação (Meiseberg & Perrigot, 2020).

Aspectos psicológicos dos consumidores, como percepção de justiça e satisfação com os preços são considerados fatores determinantes para a decisão de compra (Li & Jain, 2016; Cohen et al., 2022; Santos et al., 2020), e se o consumidor observar diferentes preços para os mesmos produtos nos estabelecimentos franqueados, pode mudar sua decisão de comprar daquela marca. Por isso é comumente utilizada a padronização dos preços em redes de franquias, a partir de práticas de precificação direta ou indireta, que ajudam a evitar comportamentos oportunistas dos franqueados, como diminuir a qualidade do produto para reduzir custos (Kidwell et al., 2007).

Entretanto, ao adotar preços padronizados, o franqueador pode ter dificuldade em determinar preços otimizados em todas as localidades (Lafontaine, 1999). Em países com

grande extensão territorial, como o Brasil, regiões podem ter consumidores com diferentes comportamentos de compra (Johns & Pine, 2002). Nesses casos, a prática de precificação cooperativa pode ser benéfica para as duas partes, visto que cada franqueado pode compartilhar com o franqueador seus conhecimentos sobre a região em que o estabelecimento franqueado será instalado (Meiseberg, 2013).

2.2 Desempenho relacional

A precificação pode causar diferentes percepções nos franqueados, afetando o desempenho do relacionamento com os franqueadores. O conceito de desempenho relacional, neste estudo, parte da definição de relacionamentos do tipo parceria mercadológica, de Brown e Dev (1997), que se caracteriza como a união de duas partes (franqueador e franqueado) para atingir objetivos mútuos, tendo como orientações o desejo de preservar o relacionamento, entendimento dos direitos e responsabilidades e harmonização de conflitos.

Nesta pesquisa, desempenho relacional é considerado a partir da ocorrência de conflitos, percepção de justiça e orientação de longo prazo do franqueado. Conflitos se referem à discordância em uma decisão entre duas partes de um relacionamento. Sendo a franquia um relacionamento interorganizacional, a capacidade do franqueador gerenciar conflitos com o franqueado é necessária para a continuidade do relacionamento (Frazer & Winzar, 2005). Por mais que o relacionamento seja firmado por meio de contrato, estudos apontam que muitos franqueados, ao decidirem adquirir a franquia, possuem a intenção de ter um negócio independente, enquanto o franqueador possui a visão de um relacionamento interdependente (Frazer & Winzar, 2005; Perrigot et al., 2016; Madueño & García, 2015).

Neste estudo, a percepção de justiça considera o julgamento do franqueado sobre distribuição de resultados, procedimentos, troca de informações e interpessoalidade no relacionamento com o franqueador. A justiça distributiva pondera a distribuição dos resultados a partir do esforço desempenhado. Quanto aos procedimentos, associa-se aos processos e políticas utilizados para gerir a relação de troca, à oportunidade de expressar opinião, oferecer subsídios e influenciar decisões tomadas pelo franqueador. A justiça interpessoal se apoia no comportamento dos indivíduos que se relacionam, e a justiça informacional decorre da abertura de informações sobre condução do negócio e decisões sobre o funcionamento da franquia (Shaikh, 2016).

Muitas vezes as partes de um relacionamento dão maior importância à justiça nas trocas do que ao valor das trocas em si (Kumar et al., 1995). Em relacionamentos assimétricos, em que uma parte possui maior poder do que outra, como no caso das franquias, em que os franqueadores possuem mais poder na relação com os franqueados, estudos demonstram que a percepção de justiça relaciona-se à manutenção do relacionamento (Shaikh, 2016). No que se refere à precificação, a decisão unilateral da prática empregada pode gerar uma percepção injusta por parte do franqueado, que não participa da decisão. Por outro lado, preços estabelecidos pela rede evitam a concorrência interna entre franqueados (Perrigot et al., 2019), o que pode trazer uma percepção de relacionamento justo.

A orientação de longo prazo pode ser definida como a intenção das partes em manter o relacionamento em uma visão de longo prazo. Segundo Ganesan (1994), quando as partes possuem intenção de manter o relacionamento, tendem a realizar ações que trarão benefícios futuros à rede. Bordonaba-Juste e Polo-Redondo (2008) mostram que relacionamentos orientados para o longo prazo tendem a trazer comportamentos cooperativos e diminuem atitudes oportunistas. Dessa forma, caso o franqueado não esteja satisfeito com a prática de

precificação utilizada pela franquia, pode não ter a intenção de manter o relacionamento, não renovando o contrato de franquia nos próximos anos.

3 Procedimentos metodológicos

Neste estudo, empregou-se o estudo qualitativo interpretativo básico, que se concentra na perspectiva de pessoas envolvidas sobre um contexto investigado (Merriam, 2002). A pesquisa compreende sete franqueados de quatro redes de franquias brasileiras, cujas identificações são resguardadas. As quatro redes de franquias (denominadas A, B, C e D, neste estudo) pertencem ao setor de alimentos e, embora sejam do mesmo setor, a diferença no porte de cada rede pode resultar em práticas de precificação e percepções distintas.

Os entrevistados, denominados e-A1, e-A2, e-A3, e-B1, e-B2, e-C, e-D foram selecionados por questões de acessibilidade e por serem proprietários de estabelecimentos franqueados, possuírem comunicação com os representantes do franqueador e conhecimento sobre as condições estabelecidas em contrato. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e documentos públicos, disponíveis nos *sites* das redes de franquias e em reportagens de revistas de circulação nacional. A análise documental forneceu conhecimento prévio sobre as redes de franquias e as práticas de precificação, o que contribuiu para a triangulação dos resultados.

Para a realização das entrevistas, o acesso inicial aos franqueados foi realizado a partir de redes sociais e contato pelos números de telefone disponibilizados nos *sites* institucionais e a partir da ferramenta *Google Meu Negócio*, na qual as empresas divulgam endereço e formas de contato. As entrevistas foram apoiadas por roteiros constituídos por perguntas abertas, realizadas em junho e julho de 2022 por meio da plataforma de videoconferência *Microsoft® Teams* e gravadas com autorização prévia dos entrevistados. Totalizaram 266 minutos de áudio, convertidas em 91 páginas de texto. Na Tabela 1, apresentam-se características dos entrevistados e da relação com as redes de franquias.

Tabela 1

Características dos entrevistados e da relação com as redes de franquias

Rede de franquia	Entrevistados - franqueados	Formação acadêmica	Gênero	Idade	Número de lojas	Tempo de propriedade da franquia
A	e-A1	Arquitetura	Masculino	44	1	1 ano
	e-A2	Contabilidade	Masculino	33	2	3 anos e 8 meses
	e-A3	Direito	Masculino	60	6	15 anos
B	e-B1	Direito	Masculino	30	5	2 anos
	e-B2	Engenharia Florestal	Masculino	33	1	7 meses
C	e-C	Contabilidade e Administração	Feminino	29	1	6 meses
D	e-D	Administração	Feminino	30	1	8 meses

Fonte: autores.

Quanto ao gênero, a maior parte dos entrevistados se definem como pertencentes ao gênero masculino (71,43%) e possuem idade média de 37 anos. O tempo de propriedade da franquia é relativamente curto (igual ou inferior a um ano) em quatro casos, e longo em um caso (15 anos), em que o franqueado possui seis lojas. Todos os entrevistados possuem formação acadêmica em nível de graduação, sendo três na área de gestão (contabilidade e administração).

A análise dos dados foi facilitada pelo *software Atlas.ti* e seguiu as etapas da análise de conteúdo de Bardin (2011), de (i) pré-análise, com organização e leitura do material; (ii) exploração do material, com categorização e codificação dos dados pela unidade de registro e contexto; e (iii) tratamento dos resultados, com descrição, interpretação e inferência sobre os conteúdos compreendidos no material coletado. Na Tabela 2 apresentam-se a categorização, a codificação e a literatura que as fundamenta.

Tabela 2

Categorização e codificação

Categorias de análise	Códigos	Referências
Práticas de precificação	. Precificação empregada . Vantagens e desvantagens de cada prática . Prática de preferência	Meiseberg & Perrigot (2020)
Conflitos	. Ocorrência . Aspectos conflitantes	Meiseberg & Perrigot (2020) e Perrigot et al. (2020)
Justiça distributiva	. Distribuição de resultados . Assimetria nos esforços . Assimetria de riscos	Shaikh (2016)
Justiça procedimental	. Integridade . Solução de problemas . Influência nas decisões	Shaikh (2016) e Grace et al. (2020)
Justiça interpessoal	. Comportamento dos indivíduos	Shaikh (2016)
Justiça informacional	. Abertura de informações . Compartilhamento de informações . Assimetria informacional	Shaikh (2016)
Orientação de longo prazo	. Expectativa de continuidade . Expectativa de expansão	Ganesan (1994) e Chiou et al. (2004)

Fonte: autores.

4 Análise e discussão dos resultados

4.1 Características das redes de franquias pesquisadas

As redes de franquias estudadas nesta pesquisa, embora sejam do setor de alimentos, possuem características distintas. Os produtos alimentícios da franquia A são especialmente vendidos para presentear. Logo, a maior parcela do faturamento dos franqueados advém de datas comemorativas, como Páscoa, Dia dos Namorados e Natal. Conforme dados do Guia de Franquias, edição 2022/2023 (Pequenas Empresas & Grandes Negócios, 2022), a empresa A foi fundada há cerca de 30 anos, tornou-se franquia em meados da década de 2000 e possui cerca de 3.000 franqueados. A empresa B foi fundada na década de 1980, tornou-se franquia na década de 2010, e em 2021 possuía cerca de 700 franqueados. As empresas C e D estão há menos de 10 anos no mercado, tornaram-se franquias há, aproximadamente, 5 anos e possuem cerca de 70 franqueados, cada uma.

O capital inicial a ser investido pelos franqueados das quatro redes pesquisadas equivale a R\$250.000,00, em média, com desvio padrão de R\$85.000,00. O valor médio desembolsado pelo direito de uso de marca e pela formatação do sistema corresponde a R\$50.000,00 nas quatro redes pesquisadas, com desvio padrão de R\$10.000,00. Além disso, as franquias cobram *royalties* e taxa de publicidade. A franquia A cobra um percentual sobre compras, além de um valor fixo mensal como taxa de publicidade. As franquias B, C e D cobram cerca de 5% e 2% sobre o faturamento como *royalties* e taxa de publicidade, respectivamente. O Guia de Franquias fornece ainda informação sobre o prazo médio de retorno, que equivale a 26 meses nas franquias pesquisadas (Pequenas Empresas & Grandes Negócios, 2022).

4.2 Práticas de precificação

As práticas de precificação para franquias, empregadas neste estudo, são derivadas do estudo de Meiseberg e Perrigot (2020): precificação direta, quando os preços dos bens e serviços são definidos pelos franqueadores; precificação indireta, quando os preços são sugeridos pelos franqueadores, que dificultam a alteração ao fixá-los em etiquetas, sistemas e publicidade; e precificação cooperativa, quando os franqueadores definem os preços dos bens e serviços em conjunto com os franqueados.

Com relação à franquia A, os três entrevistados explicaram que a franquia utiliza precificação direta nos produtos. Conforme o e-A2, os preços são definidos de forma direta, pelo franqueador, e há variação de tabela com base nas regiões do Brasil. O e-A3 acrescentou que na parte de cafeteria se utiliza a precificação indireta: “[...] a não ser alguns preços relacionados ao serviço, que é café, sobremesa que a gente produz na loja, [...] aí existe uma tabela e a gente acaba optando, com a anuência da franquia”.

Na franquia B, os entrevistados afirmam que é utilizada a precificação cooperativa, pois recebem auxílio do franqueador na definição de preços. O franqueador estabelece preços mínimos e máximos e recomenda preços a partir dos custos do franqueado e do percentual de lucratividade por ele desejado. O e-B1 relata: “a franqueadora tem a planilha de custos, [...] você vai preencher com os dados específicos da unidade e [...] te dá uma sugestão ‘para você ter 20% de lucro, você tem que trabalhar com tal produto nesse valor’”, e continua: “você pode também [...] colocar o valor que você quer trabalhar e a planilha te dá a porcentagem de lucro que você está tendo, ou seja, ela especifica qual valor que você tem que trabalhar para você ter determinado lucro”. O e-B2 também relatou que há troca de conhecimento sobre precificação

com outros franqueados: “existe uma tabela visando uma lucratividade x, por exemplo, e a gente tem conversas também com os outros franqueados. A gente aprende também a precificar um pouco melhor ou para fazer promoções”.

Na franquia C, a e-C relatou o uso da precificação direta: “é direta, não tem a opção da minha escolha”. A franquia D utiliza a prática de precificação direta nos aplicativos de pedidos *online*, e indireta na loja física, conforme relato da e-D: “definiram um valor, principalmente no (nome do aplicativo de pedidos *online*), mas no balcão, que é o cardápio aqui da loja, a gente consegue alterar, com uma certa dificuldade, mas consegue”.

Quanto às vantagens e desvantagens de cada prática de precificação, os entrevistados citam que a precificação direta tem como vantagem os preços já testados e, portanto, as franquias não têm necessidade de um estudo de cada localidade. Como desvantagem, o e-B1 relata a não consideração dos gastos locais. Com relação à precificação indireta, relatam como vantagem a possibilidade de alteração de preços, e como desvantagens a dificuldade de alterá-los e a disparidade de preços entre os estabelecimentos franqueados, o que pode causar uma concorrência interna. No caso da precificação cooperativa, foi relatado como vantagens o auxílio do franqueador na definição dos preços, assim como a consideração do poder de compra da região, dos custos do estabelecimento e da margem de lucro desejada, e como desvantagem a possibilidade de concorrência interna entre os franqueados da marca pelos diferentes preços estabelecidos.

Com relação à prática de precificação de preferência dos entrevistados, três têm preferência pela prática de precificação cooperativa. Os outros entrevistados citam a precificação direta como a mais adequada pelo tamanho da rede, não geração de concorrência interna e falta de conhecimento dos franqueados sobre precificação. Conforme o e-A2, “na minha visão seria cooperativa [...]. A gente poderia ter regiões como Santa Catarina mesmo, que eles poderiam ter uma prática (de preço) um pouquinho superior, porque tem um poder aquisitivo maior”, e complementa: “mas, ao mesmo tempo, eu entendo o porquê deles fazerem direta, porque em relação ao negócio global, faz muito mais sentido trabalhar com o preço padrão”. A e-D relata que prefere a precificação cooperativa: “acredito que seja a cooperativa, porque como é uma franquia que tem franquias em várias regiões no país, então acho que deveria diversificar conforme a região”. A entrevistada menciona que no caso da sua rede, o franqueador considera o preço para São Paulo e o aplica em todas as regiões. A e-C relatou a preferência pela prática cooperativa somente quando tivesse maior conhecimento do mercado: “na minha realidade hoje seria direta, porque eu não parei para fazer estudo da minha região em nenhum momento. [...] Daqui a pouco, se eu pegar mais experiência na franquia, eu optaria pela cooperativa”. Continua, mencionando que se tivesse maior conhecimento e experiência, seria bom opinar, conversar e chegar a um acordo sobre preços. O e-A1 relatou sua preferência pela precificação direta pela questão da concorrência interna e quantidade de estabelecimentos franqueados: “[...] a direta é interessante pelo fato de sermos muitos, uma vez que eu poderia precificar, supondo num ganho de 40%. Eu poderia estar prejudicando todo mundo vendendo produtos a 30% (de margem de lucro)”.

A partir das entrevistas, nota-se que a prática de precificação direta é a mais utilizada - apenas uma das franquias entrevistadas não a utiliza. Enquanto quatro entrevistados concordam que a prática direta é a mais adequada, por reduzir a concorrência interna entre franqueados, pelo tamanho das redes e pelo conhecimento do franqueador, três entrevistados acreditam que a prática cooperativa seja a ideal, de forma que poderiam adequar os preços conforme a localidade e gastos do estabelecimento.

4.3 Conflitos

Conflitos, neste estudo, se referem a discordâncias do franqueado com decisões tomadas pelo franqueador (Frazer & Winzar, 2005), nos aspectos relacionados a preços, operação e publicidade. Na franquia A, o e-A2 relata sua participação no conselho de franqueados, que é o principal mediador para a resolução de conflitos. Cita que as discordâncias fazem parte do negócio e comumente envolvem discussões sadias. Como exemplo: "(o franqueador) não queria reajustar o preço do produto x [...] por nada, e eu, junto com outros franqueados, 'batemos na tecla' [...] sobre a defasagem no valor. Estava há quase 4 anos sem reajuste". Completa afirmando que com a insistência, o franqueador aderiu ao reajuste. O e-A2 ainda citou aspectos conflitantes relacionados a sugestões feitas em campanhas, aceitas pelo franqueador: "Natal e Páscoa sempre tem um produto que a gente discorda, sempre tem uma ação que às vezes a gente acha que não convém, então a gente acaba tendo essas discordâncias constantes".

O e-A1 relata outros aspectos conflitantes, como disposição de produtos em loja e logística: "muitas vezes têm produtos caros demais, que acabam ficando em rota de criança (na loja). Então, para ele cair no chão e danificar é muito mais fácil". Continua, citando duas situações que atualmente estão causando conflitos: "estamos numa época de frio, em que a gente não tem pó de chocolate para fazer chocolate quente na loja. Eles dizem que é problema de mercado, [...] ou coisas que chegam em cima da hora, produtos que vêm com baixo prazo, chegam [...] com 45 dias para o vencimento".

Os entrevistados da franquia B não relataram discordâncias quanto a preços, mas em aspectos como cardápio em cada estação e formas de vender itens adicionais ao produto. Conforme o e-B1, no passado, um dos produtos era vendido com complementos, e havia um preço único, por número de complementos. Atualmente os complementos possuem preços específicos, o que normalmente aumenta o preço final do produto. O e-B2 menciona que "para melhorar o cardápio de inverno, às vezes [...] eles têm até 2 campanhas bem legais, mas é que a gente sempre quer que tenha toda hora novidade, às vezes é difícil, não é bem assim que funciona".

Na franquia C, a e-C relatou discordâncias quanto à impossibilidade de ter sua própria rede social, escolha do ponto na implementação da loja, tamanho do pedido inicial de insumos e troca de cardápios. "O foco do (nome da rede social) deles (franqueador) é na marca, não é na minha região, em eu buscar os meus clientes da minha região, então isso é uma coisa que incomoda, mas a gente entrou sabendo". Continua, afirmando que "eu já tinha ideia de um ponto, esse mesmo lugar eu já tinha mencionado para eles, e eu tinha 2 opções. [...] A gente acabou, um pouco mais pela influência deles, com a opção do primeiro aluguel". Relatou também que há trocas de cardápio conforme a estação do ano, mas discorda dessa troca porque há produtos diferentes em cada cardápio, e pode deixar clientes insatisfeitos com a indisponibilidade de algum produto no novo cardápio. A entrevistada ainda comentou sobre uma situação que ocorreu com o pedido no início das operações da sua loja franqueada: "te mandam uma planilha com opções de pedido do que eles acham que seria o ideal para o começo. Esse pedido ideal deles durou 4 meses, [...] foi um pedido de mais de 20.000 reais". Afirma ainda que dispor de muito dinheiro no início da operação é difícil, pois o franqueado precisa ter controle dos seus gastos iniciais.

Na franquia D, a e-D relatou principalmente a ocorrência de conflitos pela prática de precificação indireta na franquia, com a dificuldade de alterar os preços dos produtos e muitas vezes precisando retirar itens do cardápio: "às vezes eles acatam, às vezes eles não acatam, e quando eles não acatam e a gente vê que não vale à pena [...], a gente tira do cardápio".

Portanto, os conflitos entre franqueador e franqueados ocorrem principalmente por questões operacionais da franquia, não sendo mencionadas situações conflitantes com preços pela maioria dos entrevistados. Apenas a e-C, que possui franquia com prática de precificação indireta, relatou conflitos com o franqueador com relação à dificuldade de alteração de preços.

4.4 Justiça interorganizacional

Neste estudo, a percepção de justiça considera o julgamento dos franqueados sobre distribuição de resultados, procedimentos, troca de informações e interpessoalidade no relacionamento com o franqueador (Shaikh, 2016). Na franquia A, o e-A3 entende que há equidade na distribuição de resultados, embora reconheça a limitação dos preços: “você não pode colocar um preço maior para faturar mais [...], mas tem outras formas de aumentar o ganho: aumentando a venda e o número de lojas”. O e-A2 revela que houve alterações na distribuição dos lucros, o que não considera justo. Para o e-A1, o número de vendas precisa ser significativo para ter retornos financeiros, devido à lucratividade por produto, e não há equidade dados os riscos assumidos unilateralmente pelo franqueado.

O e-B1 declara que “ao invés de buscar reduzir os custos para o franqueado, a franquia tem aumentado”. Para o e-B2, existem dificuldades financeiras nos primeiros meses de franquia. Para e-C e e-D, os esforços são unilaterais e a relação não é justa em termos de recompensa. A e-D menciona que “a franquia é nova, os clientes não conhecem muito (o produto), então a gente precisa divulgar bastante, e às vezes eles não ajudam com *marketing*”. A percepção dos franqueados das quatro franquias é uniforme quanto à assimetria nos esforços, riscos e custos. Sobre este aspecto, a e-C relata uma situação vivenciada: “tive que fazer um pedido fora da rota e quem faz a entrega são eles (o franqueador). [...] Paguei o frete, eles não tiveram custo nenhum e não me deram o desconto (padrão de % nas compras com o franqueador) porque era fora da rota, não estava dentro da semana do pedido”. Finaliza, citando: “achei injusto, porque eles não tiveram despesa com frete”.

Quanto à justiça procedimental, os entrevistados apontam a importância do Conselho de Franqueados, que embora seja consultivo, tem o direito de expressar sua opinião e, em determinadas situações, influenciar decisões. Dos entrevistados, o e-A3 já participou desse conselho e o e-A2 participa atualmente. As decisões envolvem questões comerciais, mas não financeiras. Os demais franqueados não participaram e nem participam do conselho, e apresentam condutas passivas, no geral. O e-B1 afirma que acata as orientações, e o e-B2 declara: “eles decidem e a gente acata. [...] Na verdade, eu não procuro dar opinião.” Para estes dois franqueados, que possuem a franquia há cerca de 7 meses e 2 anos, respectivamente, não participar nas decisões não é percebido como algo negativo. Diferentemente, a entrevistada e-C, que possui a franquia há 6 meses, relata falta de flexibilidade sobre os dias de funcionamento da franquia: “Sei a realidade da minha região. Eu não ia faturar isso que eles planejavam, porque as pessoas saem de férias, e aí eu fiquei muito irritada com isso, mas acatei. A única coisa que eles concordaram foi o horário. A gente sabe que não tem saída”.

Os franqueados mencionam que há confiança nos processos e políticas utilizados para gerir a relação de troca com os franqueadores. Também revelam que os representantes da franquia, no geral, possuem capacidade de resolver satisfatoriamente problemas que surgem durante o relacionamento. O e-A3 fornece o seguinte relato: “os representantes são bem-preparados, todos os consultores passam por um estágio antes de ir a campo, [...] então eles vêm bem-preparados. Sempre justificam os motivos para alterações e decisões e sempre possuem um planejamento bem elaborado.”

Sobre a justiça interpessoal, o comportamento dos representantes do franqueador é visto como respeitoso pelos franqueados. A e-D relata que “existia uma certa distância do franqueado para o franqueador [...], mas agora está existindo um movimento para se aproximarem dos franqueados”. Para o e-A2, “não falta respeito em hipótese alguma. O máximo que pode acontecer é 'eles fugirem pela tangente’”. Esse comentário diz respeito a um dos elementos da justiça informacional: abertura de informações. Os franqueados afirmam que informações estratégicas e financeiras não são compartilhadas e a comunicação sobre alteração nos preços é comunicada com apenas alguns dias de antecedência. No entanto, de acordo com os relatos, os entrevistados não estão muito interessados no compartilhamento de informações e possuem respostas válidas para a maioria de suas indagações. Os franqueados das franquias A e C também relatam *lives* e reuniões recorrentes.

4.5 Orientação de longo prazo

A orientação de longo prazo, neste estudo, é considerada como a expectativa de continuidade e expansão a longo prazo das franquias. Os franqueados e-B1 e e-B2 afirmam que possuem pretensão de abrir novas lojas da franquia e continuar no relacionamento enquanto o negócio estiver rentável. O e-A3, que possui lojas do franqueador há 15 anos, também apresenta orientação de longo prazo: “além do resultado financeiro, gosto do que faço [...]. A marca é muito forte. Semana passada foi apresentado o plano de expansão e internacionalização. Da mesma forma, o e-A1 planeja continuar com a franquia e possui planos de expansão, diferentemente do e-A2, que apesar de ter alcançado resultados significativos com a franquia possui outros planos futuros: "a relação tem que ser finita. Não é um casamento, que precisa da cumplicidade de ambos, correto? Há o interesse de ambos [...] tenho interesse em ganhar dinheiro". Ao falar do futuro, menciona: "daqui a 5 anos muito provavelmente estarei com a franquia e com mais operações, estou planejando a terceira loja [...]. Eu falo que a minha vida útil na franquia é em torno de 12 a 14 anos, eu já estou com quase 4 na franquia. A ideia é partir para o plano B".

Para a e-C, a franquia é uma oportunidade de aprendizado: “a ideia da franquia foi entrar no mundo do negócio, ver como funciona, como é, para depois abrir um negócio próprio”. A e-D declara não ter expectativa de continuidade e expansão, e cita: “a gente não tem muito direito de opinar, não tem como precificar o nosso valor dentro da região, o *marketing* aqui não funciona”. Compreende-se que a orientação de longo prazo dos franqueados está relacionada aos resultados financeiros e, especialmente nos casos das franquias C e D, reflete a não satisfação com o relacionamento.

4.6 Discussão dos resultados

Embora a Lei nº 13.966/19 não estabeleça a uniformidade de preços nas redes de franquias que atuam no Brasil, a precificação direta é uma prática recorrente nas franquias brasileiras investigadas neste estudo. A precificação direta é adotada pelas franquias A e C, e em parte pela franquia D, que possui precificação indireta para produtos vendidos na loja física. A precificação cooperativa é empregada pela franquia B. Inicialmente, observa-se que a opção por determinada prática de precificação não está relacionada ao tempo de mercado e ao porte das franquias, visto que as redes de franquias A e B possuem mais tempo de mercado e mais lojas franqueadas, mas empregam práticas distintas.

Com exceção da e-D, a precificação direta é bem-vista pelos franqueados que a empregam. O franqueador, devido à experiência de mercado, possui maior conhecimento sobre os preços adequados e aceitos pelo público-alvo. Nesse sentido, os franqueados se beneficiam com a adoção dos preços tabelados, já testados, corroborando Meiseberg e Perrigot (2020). Além disso, os entrevistados destacam que a precificação direta, especialmente em redes de franquias mais saturadas, evita a concorrência interna entre os próprios franqueados (Perrigot et al., 2020). O e-A2 afirma: "faz muito mais sentido trabalhar com o preço padrão, porque não cria concorrência interna. [...] O que irá variar será o atendimento [...], porque o resto é tudo igual, a sacola é igual, a embalagem é igual, o preço é igual, a diferença é o atendimento".

Em relação à franquia B, observa-se a precificação cooperativa. A partir dos gastos e da lucratividade desejada pelo franqueado, o franqueador indica os preços que devem ser praticados. No entanto, o franqueado pode alterar os preços de acordo com o poder de compra e a sensibilidade a preço local. Na franquia D, onde há precificação direta para pedidos *online* feitos pelos aplicativos e precificação indireta na loja física, a e-D relata dificuldades para a alteração dos preços sugeridos, o que gera conflitos no relacionamento. Conseqüentemente, ressalta esforços unilaterais e parcialidade na distribuição de resultados e declara não ter expectativa de continuidade em uma visão de longo prazo. Quanto à justiça procedimental, a entrevistada afirma não ter participação nas decisões e oportunidades para expressar sua opinião: "A gente tem até um grupo de conselheiros, mas eles não fazem muita coisa [...]. As decisões são tomadas sem passar pela gente, sem a gente decidir também, então quem decide são eles (o franqueador) e eles dão as cartas". Quanto à justiça interpessoal, declara: "eles nunca foram desrespeitosos, eles ouvem a gente, apesar de às vezes não ceder", e quanto à justiça informacional, menciona: "a gente não tem nenhuma reunião, eles tomam a decisão, nos comunicam direto no *site* e não explicam o motivo, na maioria das vezes".

Os achados da franquia D indicam que há uma relação entre precificação e desempenho relacional, visto que a e-D relata uma combinação de precificação direta e indireta, ocorrência de conflitos, percepção de injustiça e intenção de descontinuidade do relacionamento no longo prazo. No entanto, os outros casos investigados apontam resultados diferentes. Embora os entrevistados citem ocorrência de conflitos, vistos pelo e-A2 como "discussões sadias", falta de participação nas decisões e assimetria de resultados e esforços, também apresentam relatos e entendimentos que caracterizam a justiça interpessoal, procedimental e informacional.

Quanto ao desempenho relacional, entende-se que a injustiça nos relacionamentos, evidenciadas por parte dos entrevistados, se deve a assimetria de riscos e recompensas em relação ao esforço dedicado. Observa-se ainda que a assimetria de riscos é maior nas franquias de maior porte. Devido à representatividade da marca, o franqueador A possui maior poder no relacionamento, o que confere riscos aos franqueados. Essa assimetria pode ser entendida no seguinte relato do e-A2: "se estiver insatisfeito, tchau. Tem quem queira. [...] Todos os meses são mais de 1.000 candidatos inscritos para ter uma franquia A". Segundo essa perspectiva, os relacionamentos tendem a ser mais assimétricos à medida em que as franquias possuem marca consolidada no mercado e maior demanda.

No geral, os franqueados pesquisados não buscam por uma participação ativa e entendem que a precificação direta é adequada para manter as franquias e não gerar conflito interno, especialmente entre os franqueados que estão estabelecidos em localizações próximas. Os franqueadores possuem *know-how* para definição de preços (Meiseberg & Perrigot, 2020) e estabelecem preços por região e pontos turísticos. Além disso, nesta pesquisa observou-se que a orientação de longo prazo é mais influenciada por resultados financeiros e motivações intrínsecas dos franqueados. Isso explica em parte a orientação de longo prazo do e-A3, que

possui 15 anos de franquia e diz gostar do que faz, e a intenção de descontinuidade futura do relacionamento do e-A2, que deseja ter uma empresa independente. Ambos possuem lojas da mesma franquia e estão bem estabelecidos no mercado, mas possuem diferentes propósitos.

Os demais franqueados revelam orientação de longo prazo à medida que os resultados financeiros sejam satisfatórios, e esse é um dos motivos que influencia as percepções negativas da e-D. Com um produto ainda desconhecido no mercado local, deficiências no *marketing* e inflexibilidade para aumento dos preços, o desempenho da franquia está aquém do esperado. Além disso, a insatisfação em relação aos preços pode ser atribuída, em parte, à recenticidade da franquia, que está há menos de 5 anos no mercado. Desse modo, a franquia pode ainda não ter desenvolvido preços adequados para todas as regiões.

5 Conclusões

Este estudo teve o objetivo de identificar práticas de precificação em franquias brasileiras e sua interação com o desempenho relacional entre franqueador e franqueados, em termos de ocorrência de conflitos, percepção de justiça e orientação de longo prazo dos franqueados. Os dados foram coletados por entrevistas e documentos públicos e a análise de conteúdo foi realizada segundo as etapas de Bardin (2011).

A precificação direta predomina nos relacionamentos investigados. No geral, os entrevistados afirmam que essa prática se adequa às franquias, diante da uniformidade de preços esperada pelos clientes, o que corrobora os achados de Meiseberg e Perrigot (2020). Além disso, a precificação direta evita a concorrência interna entre franqueados, conforme evidenciam Perrigot et al. (2020). Franquias com muitos franqueados, como a franquia A, possuem lojas próximas geograficamente. Nesse sentido, a diferença nos preços seria perceptível pelos clientes. A precificação direta também beneficia o franqueado, que se apropria do conhecimento de mercado do franqueador. A insatisfação quanto aos preços tabelados é evidenciada apenas pela e-D. No entanto, essa insatisfação pode também ser atribuída a outros fatores, como resultados financeiros aquém do desejado e recenticidade da franquia.

Quanto ao desempenho relacional, observa-se que no geral os conflitos envolvem questões cotidianas e operacionais e não se tratam de aspectos financeiros e definição de preços. Os entrevistados não percebem o relacionamento como justo em termos de distribuição de resultados e influência nas decisões, mas fornecem relatos que sustentam a justiça interpessoal, informacional e procedimental em termos de processos para gerir as trocas. A orientação de longo prazo é destacada por quatro dos sete entrevistados. A expectativa de aumento dos resultados financeiros e o desejo de empreender de forma independente explicam a intenção de dissolução dos demais franqueados.

Com base nos achados, não é possível ratificar a implicação da precificação no desempenho relacional das franquias investigadas. Franqueados de uma mesma franquia apresentam diferentes orientações de longo prazo e franqueados de franquias diferentes, com práticas de precificação distintas, consentem quanto à ocorrência de conflitos e justiça no relacionamento. Além disso, a precificação indireta, apresentada pela literatura como a mais prejudicial para o relacionamento (Meiseberg & Perrigot, 2020), é empregada em parte apenas na franquia D, o que pode explicar em parte o efeito singular da prática de precificação no desempenho relacional evidenciado neste estudo.

Como contribuições teóricas, este estudo expande o conhecimento sobre justiça interorganizacional, evidencia práticas de precificação em franquias brasileiras e analisa sua interação com desempenho relacional, em termos de conflitos, justiça e orientação de longo

prazo dos franqueados. Compreende-se que a precificação direta não é motivadora suficiente para conflitos e término dos relacionamentos. Na verdade, é legitimada pela maioria dos franqueados pesquisados. A partir dos achados, pressupõe-se que a precificação cooperativa seja uma alternativa em franquias menos saturadas, cujas lojas estão estabelecidas em localizações distantes, e que a orientação de longo prazo seja influenciada por outros aspectos, como desempenho e aspirações dos franqueados. Estudos futuros podem considerar essas lacunas, além de investigar se os franqueadores buscam criar ambientes propícios para a colaboração, haja vista a assimetria de riscos evidenciada pelos franqueados.

Sob a perspectiva prática, este estudo fornece orientações a gestores sobre a relação entre precificação e desempenho relacional. Especialmente em franquias recentes e que possuem pretensão de crescimento, o relacionamento com os franqueados deve ser desenvolvido. Franqueados insatisfeitos podem ter intenção de descontinuidade futura e podem prejudicar a reputação da marca. Os resultados também permitem uma análise comparativa sobre as práticas de mercado que ocorrem em franquias.

Os resultados desta pesquisa devem ser analisados com parcimônia, devido a suas limitações. A primeira limitação refere-se à coleta de dados. Os entrevistados, embora assegurados pela confidencialidade dos dados, podem omitir ou distorcer informações para manter uma imagem positiva da franquia. A segunda limitação diz respeito à subjetividade na análise dos dados. As pesquisadoras representam o principal instrumento de análise, e podem ser influenciadas por seus vieses e pelos vieses dos entrevistados. Dessa forma, os resultados estão sujeitos a vieses analíticos e interpretativos inerentes à realização de pesquisas qualitativas. Nesse sentido, pesquisas futuras podem utilizar outras formas de coleta, triangulação e análise dos dados.

Referências

- ABF – Associação Brasileira de Franchising (2022). *Números do Franchising / Desempenho do setor*. <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>
- Alon, I., Apriliyanti, I. D., & Parodi, M. C. H. (2020). A systematic review of international franchising. *Multinational Business Review*, 29(1), 43-69. <https://doi.org/10.1108/MBR-01-2020-0019>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Basset, G., & Perrigot, R. (2015). Franchisees' Resale Price Policy Facing Legal, Contractual and Professional Constraints: Insights from European and French Perspectives. *Research in Law and Economics*, 119-142. <https://doi.org/10.1108/s0193-589520150000027009>
- Blair, R. D., & Lafontaine, F. (2005). *The economics of franchising*. Cambridge University Press.
- Bordonaba-Juste, M. V., & Polo-Redondo, Y. (2008). Differences between short and long-term relationships: an empirical analysis in franchise systems. *Journal of Strategic Marketing*, 16(4), 327-354. <https://doi.org/10.1080/09652540802264033>
- Bouazzaoui, M., Wu, H. J., Roehrich, J. K., Squire, B., & Roath, A. S. (2020). Justice in inter-organizational relationships: A literature review and future research agenda. *Industrial Marketing Management*, 87, 128-137. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.003>
- Brasília. (2019, 23 de setembro). *Apelação Cível nº TJ-DF 00223938520168070001*. Tribunal de Justiça do Distrito Federal. Relator: Hector Valverde. <https://tj->

- [df.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/900977014/223938520168070001-df-0022393-8520168070001](https://doi.org/10.1177/001088049703800617)
- Brown, J. R., & Dev, C. S. (1997). The Franchisor—Franchisee Relationship. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(6), 30–38. <https://doi.org/10.1177/001088049703800617>
- Buchan, J. (2013). *The Franchise Network: Legal Fabric of a Global Player*. In Franchisees as Consumers (pp. 25-39). Springer.
- Chiou, J. S., Hsieh, C. H., & Yang, C. H. (2004). The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system. *Journal of small business management*, 42(1), 19-36. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00095.x>
- Cohen, M. C., Elmachtoub, A. N., & Lei, X. (2022). Price discrimination with fairness constraints. *Management Science*, 1-17 (ahead of print). <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.4317>
- Cornell Law School. (2022, junho). *Antitrust*. Legal Information Institute. <https://www.law.cornell.edu/wex/antitrust>
- 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>
- Elango, B. (2019). A bibliometric analysis of franchising research (1988–2017). *The Journal of Entrepreneurship*, 28(2), 223-249. <https://doi.org/10.1177/0971355719851897>
- Forman, H., & Hunt, J. M. (2005). Managing the influence of internal and external determinants on international industrial pricing strategies. *Industrial Marketing Management*, 34(2), 133-146. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.07.011>
- Frazer, L., & Winzar, H. (2005). Exits and expectations: Why disappointed franchisees leave. *Journal of Business Research*, 58(11), 1534-1542. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.08.001>
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1–19. <https://doi.org/10.1177/002224299405800201>
- 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>
- Jang, S., & Park, K. (2019). A sustainable franchisor-franchisee relationship model: Toward the franchise win-win theory. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.004>
- Johns, N., & Pine, R. (2002). Consumer behaviour in the food service industry: a review. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 119-134. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(02\)00008-7](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(02)00008-7)
- 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>
- Kidwell, R. E., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor–franchisee relationship. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 522-544. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.002>
- 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>

- Lafontaine, F. (1999). Franchising versus corporate ownership: The effect on price dispersion. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 17-34. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00102-X](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00102-X)
- 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>
- Li, K. J., & Jain, S. (2016). Behavior-based pricing: An analysis of the impact of peer-induced fairness. *Management Science*, 62(9), 2705-2721. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2015.2265>
- Liu, Y., Huang, Y., Luo, Y., & Zhao, Y. (2012). How does justice matter in achieving buyer–supplier relationship performance?. *Journal of Operations Management*, 30(5), 355-367. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.03.003>
- Madueño, M. C., & García, P. S. (2015). Management Control in Inter-organizational Relationships: The Case of Franchises. *Innovar*, 25(58), 23-36. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n58.52357>
- Meiseberg, B. (2013). The prevalence and performance impact of synergies in the plural form. *Managerial and decision economics*, 34(3-5), 140-160. <https://doi.org/10.1002/mde.2579>
- Meiseberg, B., & Perrigot, R. (2020). Pricing-based practices, conflicts and performance in franchising. *European Management Journal*, 38(6), 939-955. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.004>
- Merriam, S. B. (2002). *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*. Jossey-Bass.
- Naatu, F., & Alon, I. (2019). Social franchising: A bibliometric and theoretical review. *Journal of Promotion Management*, 25(5), 738-764. <https://doi.org/10.1080/10496491.2019.1584777>
- Pequenas Empresas & Grandes Negócios. (2022, junho/julho). *1.113 redes para investir*. Guia de Franquias Edição 2022/2023, 398, 174-217.
- Perrigot, R., Basset, G., & Meiseberg, B. (2016). Resale prices in franchising: insights from franchisee perspectives. *Journal of Product & Brand Management*, 25(7), 663-675. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2015-0831>
- Perrigot, R., Lopez-Fernandez, B., & Basset, G. (2020). “Conflict-performance assumption” or “performance-conflict assumption”: Insights from franchising. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 102081. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102081>
- 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>
- Santos, F. A. D. N., Mayer, V. F., & Marques, O. R. B. (2020). Precificação dinâmica e percepção de justiça em preços: um estudo sobre o uso do aplicativo Uber em viagens. *Turismo: Visão e Ação*, 21, 239-264. <https://doi.org/10.14210/rtva.v21n3.p239-264>
- 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>