



Editor Responsável: Jorge Katsumi Niyama
Jomar Miranda Rodrigues
Editor Associado: Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia
Processo de Avaliação: Double Blind Review pelo SEER/OJS

Práticas de Precificação e Desempenho Relacional em Franquias: Estudo no Setor de Alimentos

RESUMO

Objetivo: O estudo tem por objetivo identificar práticas de precificação em franquias brasileiras e sua interação com o desempenho relacional franqueador-franqueado, representado pela ocorrência de conflitos, percepção de justiça interorganizacional e orientação de longo prazo dos franqueados.

Método: Os dados foram coletados por meio de entrevistas com franqueados de redes brasileiras e submetidos à análise de conteúdo.


Originalidade/Relevância: Contribui-se ao investigar justiça em franquias situadas no Brasil, evidenciando que nesse contexto outros aspectos têm maior efeito sobre o desempenho relacional do que a definição de preços, comparado a estudos em outros países. Franqueadores devem atentar à assimetria de riscos e recompensas e propiciar ambientes colaborativos para o desenvolvimento das franquias.

Resultados: A precificação direta prevalece, sendo uma forma de uniformizar preços e evitar concorrência interna. Constata-se assimetria de riscos e recompensas, conflitos ocorrem por questões operacionais, e a orientação de longo prazo é motivada pelo desempenho financeiro e aspirações dos franqueados. Embora não se ratifique a implicação da precificação no desempenho relacional, a precificação cooperativa é evidenciada como uma alternativa em franquias menores.

Contribuições Teóricas/Metodológicas: 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.

Palavras-chave: Franquia, Práticas de precificação, Justiça interorganizacional, Conflitos, Orientação de longo prazo.

Larissa Dalla Corte Euzébio 
Universidade Federal de Santa Catarina, Santa
Catarina, Brasil
larissa.dce@gmail.com

Amanda Manes Koch 
Universidade Federal de Santa Catarina, Santa
Catarina, Brasil
maneskoch@gmail.com

Valdirene Gasparetto 
Universidade Federal de Santa Catarina, Santa
Catarina, Brasil
valdirene.gasparetto@ufsc.br

Recebido: Março 12, 2024
Revisado: Outubro 29, 2024
Aceito: Dezembro 05, 2024
Publicado: Dezembro 30, 2024



How to Cite (APA)

Euzébio, L. D. C., Koch, A. M., & Gasparetto, V. (2024). Práticas de Precificação e Desempenho Relacional em Franquias: Estudo no Setor de Alimentos. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 27 (2), 221-251. <http://dx.doi.org/10.51341/cgg.v27i2.3233>

1 INTRODUÇÃO

Franquias compreendem relações contratuais entre duas organizações, nas quais o franqueador (empresa-mãe) concede *know-how* e suporte operacional ao franqueado, além do direito de usar a marca (Alon et al., 2020). Esse modelo de negócios desempenha um papel importante na economia, gerando empregos, modernizando setores e incentivando o empreendedorismo, especialmente em mercados em desenvolvimento (Elango, 2019; Naatu & Alon, 2019), como o Brasil. Entre os principais motivos que levam empreendedores à inserção em redes de franquias estão a busca por oportunidades, alternativas de carreira e fontes de renda (Associação Brasileira de Franchising, 2023).

O setor de franquias no Brasil vem crescendo de forma significativa. No primeiro trimestre de 2024, houve um aumento de 19,1% no faturamento em relação ao mesmo período de 2023, destacando-se os segmentos de comercialização e distribuição de alimentos (43,9%) e *food service* (26,6%) (Associação Brasileira de Franchising, 2024).

Um aspecto central no sistema de franquias é a uniformidade de produtos, serviços e também de preços (Meiseberg & Perrigot, 2020). Muitos franqueadores, inclusive, definem unilateralmente o preço dos produtos (Buchan, 2013; Shaikh et al., 2018) por meio de precificação direta, que abrange acordos e imposição explícita de preços. No entanto, a literatura apresenta também outras duas formas de precificação: a indireta, por meio da recomendação implícita de preços, e a cooperativa, que inclui a participação do franqueado na definição de preços (Meiseberg & Perrigot, 2020).

No Brasil, a Lei nº 12.529/11 (Brasil, 2011) garante a livre concorrência, e a Lei de Franquias (Brasil, 2019) não estabelece regulações sobre a uniformidade de preços no sistema de franquia empresarial. Portanto, no Brasil, há a possibilidade de adotar a precificação direta sem limitações, diferentemente de países como os pertencentes à União Europeia, que impõem restrição ao uso dessa prática (p. ex. Blair & Lafontaine, 2005; Basset & Perrigot,

2015), sendo nesses casos empregada a precificação indireta como forma de buscar uniformidade de preços em redes de franquias (Meiseberg & Perrigot, 2020).

A precificação direta pode reduzir conflitos e aumentar 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, caracterizada pela imposição disfarçada de preços pelo franqueador ao fixá-los em etiquetas e sistemas de informação, pode ser vista como uma prática injusta, gerando conflitos entre o franqueador e o franqueado (Meiseberg & Perrigot, 2020), e prejudicando a orientação de longo prazo do relacionamento (Kumar et al., 1995). Como alternativa, a precificação cooperativa, que envolve uma decisão conjunta entre franqueador e franqueado, pode incentivar o desempenho relacional (Meiseberg & Perrigot, 2020).

Estudos prévios apontam que a prática de precificação afeta o desempenho e a satisfação do franqueado com a rede (Perrigot et al., 2020; Meiseberg & Perrigot, 2020). No Brasil, a literatura sobre o tema é incipiente, e devido à diversidade regional e extensão territorial, resultados podem ser diferentes dos observados em estudos prévios realizados noutros países, com distintas legislações.

Meiseberg e Perrigot (2020) sugerem que pesquisas devem investigar processos subjacentes à conformidade do franqueado sobre práticas de precificação e a gestão desses relacionamentos. Bouazzaoui et al. (2020) clamam por pesquisas que investiguem a influência de fatores comportamentais no desempenho relacional, como a percepção de justiça interorganizacional, que incentiva a troca de conhecimentos e investimentos no relacionamento (Liu et al., 2012). Boulay et al. (2023) apontam que o relacionamento entre franqueador e franqueado é o aspecto com maior impacto no sucesso econômico e financeiro

de franquias, mas é também o tema com o menor número de estudos. Em revisão da literatura, aspectos como conflitos (Perrigot et al., 2020; Frazer & Winzar, 2005), percepção de justiça (Shaikh, 2016) e orientação de longo prazo dos franqueados (Shockley & Turner, 2016) são utilizados em estudos em franquias para avaliar o desempenho relacional.

Diante das lacunas evidenciadas e sob o pressuposto de que o desempenho relacional pode ser (des)motivado pela prática de 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 explorar sua interação com a ocorrência de conflitos, percepção de justiça interorganizacional e orientação de longo prazo dos franqueados, aspectos que representam o desempenho relacional franqueador-franqueado.

Como contribuições, este estudo agrega à literatura ao evidenciar práticas de precificação em franquias brasileiras e ao explorar sua interação com o desempenho relacional. Enquanto alguns resultados prévios apresentam evidências de associação positiva entre precificação direta, conflitos e perspectiva de curto prazo das relações (ex.: Perrigot et al., 2020), outros evidenciam que precificação direta pode ser bem vista pelos franqueados (p. ex. Meiseberg & Perrigot, 2020). A decisão unilateral sobre preços, tal como ocorre nas práticas de precificação direta e indireta, pode gerar percepção de injustiça por parte do franqueado. Por outro lado, evitam a concorrência interna (Perrigot et al., 2019), o que pode trazer a percepção de relacionamento justo. Este estudo investiga a justiça em franquias brasileiras, atendendo a sugestões de autores por investigações em contextos culturais distintos dos de estudos prévios, como Croonen (2010), em estudo na Holanda; Jang e Park (2019), Kang e Jindal (2015) e Lee e Lee (2021), na Coreia do Sul; Shaikh (2016) e Shaikh et al. (2017), na Índia; e Perrigot et al. (2019), na França.

De acordo com Shockley e Turner (2016), a justiça nos relacionamentos entre franqueadores e franqueados resulta em potenciais benefícios relacionais em franquias, particularmente na área de inovação e orientação de longo prazo. Na perspectiva prática, o estudo contribui ao avançar na discussão sobre as práticas de precificação adotadas em franquias do Brasil, e sua interação com ocorrência de conflitos, justiça interorganizacional e orientação de longo prazo dos franqueados. Esses elementos são moldados pelas tensões que ocorrem entre os interesses dos franqueados, de um negócio independente, e os interesses dos franqueadores, inclinados a uma visão de relacionamento interdependente, e dispostos a desenvolver e manter relações de longo prazo, colaborativas, propícias a um ambiente de inovação (Frazer & Winzar, 2005; Madueño & García, 2015; Perrigot et al., 2016). O estudo também contribui ao evidenciar práticas de mercado no Brasil, o que permite a comparação entre as franquias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Práticas de Precificação em Franquias

Meiseberg e Perrigot (2020), em estudo na França, apresentam práticas de precificação que podem ser adotadas em franquias. A prática de precificação direta se refere à recomendação explícita de preços a partir de catálogos e sistemas. 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 para a definição de preços (Meiseberg & Perrigot, 2020).

Diferentemente de países como Estados Unidos, França e Austrália, que possuem restrições quanto a imposição de preços em redes de franquia (Blair & Lafontaine, 2005), no Brasil não é proibida a determinação de preços fixos por parte do franqueador, desde que

determinada em contrato (Brasília, 2019). Na União Europeia, não é permitida a fixação de preços ou imposição de preços mínimos aos franqueados, conforme o Regulamento da Comissão 2022/720 (Basset & Perrigot, 2015). Na Austrália, a imposição de preços mínimos pelo fornecedor também é considerada uma prática anti-competitiva. 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 ilegal a prática de impor preços mínimos e máximos (Cornell Law School, 2022). Nesses países, é comum o uso da precificação indireta para impor preços sem violação da legislação (Meiseberg & Perrigot, 2020).

Comumente utiliza-se a padronização de preços em redes de franquias, direta ou indiretamente, e há argumentos favoráveis à adoção dessas práticas, como a de que consumidores podem se sentir injustiçados e insatisfeitos ao observar diferentes preços para os mesmos produtos nos estabelecimentos franqueados, o que pode influenciar a decisão de compra (Cohen et al., 2022; Li & Jain, 2016; Maia et al., 2019; Santos et al., 2020). Por outro lado, ao adotar preços padronizados, o franqueador pode ter dificuldade para determinar preços que se apliquem em todas as localidades (Lafontaine, 1999), especialmente em países com grande extensão territorial, como o Brasil, em que as regiões podem ter consumidores com diferentes comportamentos de compra (Johns & Pine, 2002). Nessas situações, a prática de precificação cooperativa pode ser benéfica para ambas as partes, visto que cada franqueado pode compartilhar com o franqueador seus conhecimentos sobre a região em que o estabelecimento franqueado está instalado (Meiseberg, 2013). A cooperação em relacionamentos interorganizacionais pode auxiliar no comprometimento e na orientação de longo prazo dos parceiros de troca (Voss et al., 2019).

2.2 Desempenho Relacional

A prática de precificação pode causar diferentes percepções nos franqueados, afetando o desempenho do relacionamento com o franqueador (Meiseberg & Perrigot, 2020). 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 e a harmonização de conflitos. Aspectos como ocorrência de conflitos (Frazer & Winzar, 2005; Perrigot et al., 2020), percepção de justiça interorganizacional (Lee & Lee, 2021; Shaikh, 2016) e orientação de longo prazo dos franqueados (Shockley & Turner, 2016) são utilizados em estudos em franquias para avaliar o desempenho relacional. Nessa perspectiva, compreende-se que o desempenho relacional está associado a: (i) baixa ocorrência de conflitos; (ii) percepção de justiça interorganizacional; e (iii) 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 de 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 uma franquia, possuem a intenção de ter um negócio independente, enquanto o franqueador possui a visão de um relacionamento interdependente (Frazer & Winzar, 2005; Madueño & García, 2015; Perrigot et al., 2016).

A percepção de justiça interorganizacional diz respeito ao julgamento do franqueado sobre o relacionamento com o franqueador a partir de múltiplas dimensões: (i) justiça distributiva, que pondera a distribuição dos riscos e recompensas a partir do esforço desempenhado; (ii) justiça procedimental, que considera procedimentos e políticas utilizados

para gerir o relacionamento, assim como ter oportunidade de expressar opinião, oferecer subsídios e influenciar decisões tomadas pelo franqueador; (iii) justiça interpessoal, que se apoia no comportamento dos indivíduos que se relacionam; e (iv) justiça informacional, percebida a partir da abertura de informações sobre a condução do negócio (Shaikh, 2016). Em relacionamentos interorganizacionais, é comum um parceiro atribuir maior importância à percepção de justiça do que ao valor das trocas em si (Kumar et al., 1995). Nessa perspectiva, estudos demonstram que a percepção de justiça se relaciona à manutenção do relacionamento, especialmente em redes de franquias, que possuem assimetria de poder (Shaikh, 2016).

A orientação de longo prazo pode ser definida como a intenção das partes em manter o relacionamento no longo prazo. Segundo Ganesan (1994), conforme as partes têm intenção de manter o relacionamento, realizam ações que resultam em benefícios aos relacionados. Relacionamentos orientados ao longo prazo aumentam a cooperação e reduzem comportamentos oportunistas (Bordonaba-Juste & Polo-Redondo, 2008), o que pode levar à vantagem competitiva (Voss et al., 2019). O compartilhamento de informações também contribui para a orientação de longo prazo do relacionamento interorganizacional (Voss et al., 2019). Nessa perspectiva, a precificação cooperativa, que requer o compartilhamento de informações entre franqueado e franqueador, pode incentivar a continuidade do relacionamento, enquanto práticas de precificação direta e indireta, por inibir o compartilhamento de informações e a atuação conjunta, podem levar a conflitos e, em casos extremos, culminar com o término do relacionamento.

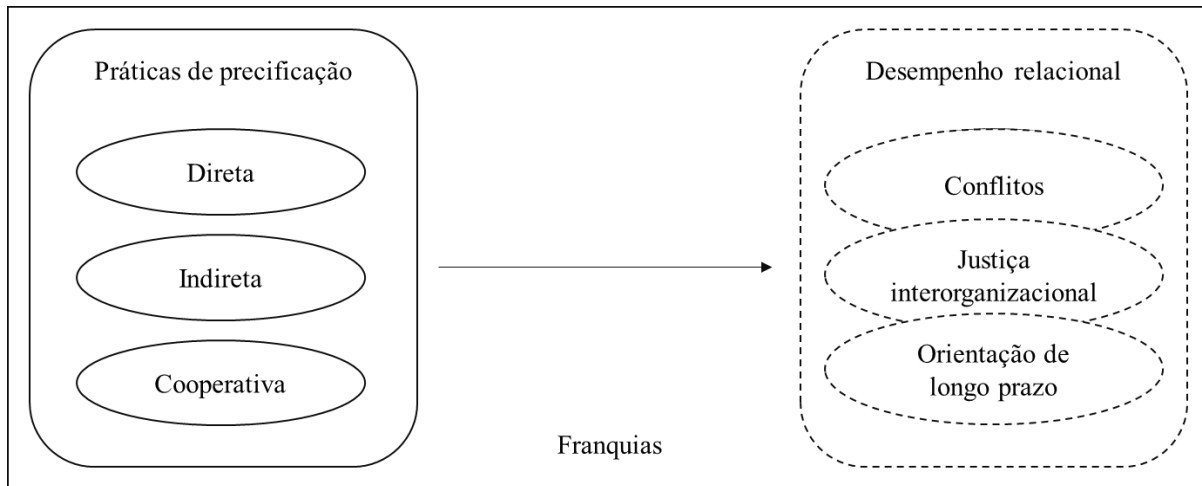
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O modelo teórico deste estudo é apresentado na Figura 1, em que busca-se compreender as práticas de precificação empregadas em franquias brasileiras e sua interação

com o desempenho relacional, em termos de ocorrência de conflitos, percepção de justiça interorganizacional e orientação de longo prazo dos franqueados.

Figura 1

Modelo teórico



Neste estudo, empregou-se o estudo qualitativo interpretativo, que se concentra na perspectiva de pessoas envolvidas sobre um contexto investigado (Bryman, 2012). A pesquisa compreende sete franqueados de quatro redes de franquias brasileiras, cujas identificações são resguardadas.

As quatro franquias pesquisadas (denominadas A, B, C e D) pertencem ao setor de alimentos, mas são de portes distintos: a franquia A possui cerca de 3.000 franqueados, a franquia B cerca de 600 franqueados e as franquias C e D cerca de 70 franqueados. Os entrevistados, denominados e-A1, e-A2, e-A3, e-B1, e-B2, e-C, e-D, foram selecionados mediante os seguintes critérios: (i) serem proprietários de estabelecimentos franqueados; (ii) possuírem comunicação com os representantes do franqueador; (iii) terem conhecimento sobre as condições estabelecidas em contrato; e (iv) acessibilidade.

3.1 Coleta de Dados

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. Nas entrevistas buscou-se explorar os dados e as percepções dos franqueados sobre as práticas de precificação adotadas na rede de franquia, assim como a ocorrência de conflitos, a percepção de justiça interorganizacional no relacionamento e sua orientação de longo prazo na rede de franquia. Nos documentos públicos identificou-se dados para caracterizar a franquia em termos de porte, a partir do número de franqueados na rede e tempo de funcionamento, investimento inicial e pagamento de taxas mensais por parte do franqueado.

Para a realização das entrevistas, o acesso inicial aos franqueados, assim como o convite para participação no estudo, foi realizado a partir de redes sociais e contatos disponibilizados nos *sites* institucionais das redes de franquias e na ferramenta *Google Meu Negócio*. As entrevistas semiestruturadas foram apoiadas por roteiro constituído de perguntas abertas, baseadas nos estudos de Chiou et al. (2004), Ganesan (1994), Grace et al. (2020), Meiseberg e Perrigot (2020), Perrigot et al. (2020) e Shaikh (2016). Os franqueados participantes do estudo foram entrevistados em junho e julho de 2022 por meio da plataforma de videoconferência *Microsoft® Teams* e as entrevistas foram gravadas com autorização prévia dos entrevistados. Totalizaram 266 minutos de áudio, com média de 38 minutos por entrevista, convertidos em 91 páginas de texto. Na Tabela 1 apresenta-se o perfil dos entrevistados e da relação com as respectivas redes de franquias a que pertencem.

A maior parte dos entrevistados se define como pertencentes ao gênero masculino (71,43%) e possui idade entre 29 e 60 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). Tal característica evidencia uma prática comum no mercado – muitas unidades franqueadas encerram as atividades em um curto período de tempo e poucas tendem a perdurar no mercado. Todos os entrevistados possuem formação acadêmica em nível de graduação, sendo três na área de gestão (contabilidade e administração).

Tabela 1

Características dos entrevistados

Franquias	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

3.2 Tratamento de Dados

Na Tabela 2 apresentam-se a categorização, a codificação e a literatura que as fundamenta, utilizadas para realizar a análise dos dados. A codificação do conteúdo permite a identificação das categorias de análise na interpretação dos dados coletados.

Tabela 2

Categorização e codificação

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

A análise de conteúdo foi facilitada pelo *software Atlas.ti* e seguiu as etapas de Bardin (2011): (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.

4 RESULTADOS

4.1 Características das Franquias Pesquisadas

As franquias pesquisadas são do setor de alimentos. De acordo com dados da edição 2022/2023 do Guia de Franquias (Pequenas Empresas & Grandes Negócios, 2022), na franquia A, a empresa-mãe iniciou suas operações há cerca de 30 anos, tornou-se franquia em meados da década de 2000 e possui cerca de 3.000 franqueados. Na franquia B, a empresa-mãe foi fundada na década de 1980, tornou-se franquia na década de 2010 e em 2021 possuía mais de 600 franqueados. As empresas-mãe das franquias C e D estão há menos de 10 anos no mercado, tornaram-se franquia há aproximadamente 5 anos e cada uma possui cerca de 70 franqueados.

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 redes de franquias cobram *royalties* e taxa de publicidade. A franquia A cobra percentual sobre compras, além de um valor fixo mensal como taxa de publicidade. As redes das 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 redes das franquias pesquisadas (Pequenas Empresas & Grandes Negócios, 2022).

4.2 Práticas de Precificação

A franquia A adota a prática de precificação direta, estipulada pelo franqueador em contrato, e há variação de tabela de preços nas regiões do Brasil (e-A2). O e-A3 acrescenta que se utiliza a precificação indireta para “[...] alguns preços relacionados ao serviço, que é café, e sobremesa que a gente produz na loja. [...] Aí existe uma tabela e a gente acaba optando, com a anuência da franquia”.

A franquia B adota a prática de precificação cooperativa. Há auxílio do franqueador na precificação, que estabelece a faixa de preços - mínimo e máximo - e faz recomendações a partir dos custos do franqueado e do percentual de lucro 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’”. Continua: “você pode também [...] colocar o preço que você quer praticar e a planilha te dá a porcentagem de lucro que você está tendo”. O e-B2 também relata que há troca de conhecimento sobre precificação com outros franqueados: “a gente tem conversas também com os outros franqueados [...] para aprender a precificar ou 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 preço, principalmente no aplicativo, mas no balcão, cardápio aqui da loja, a gente consegue alterar, com uma certa dificuldade, mas consegue”.

Os entrevistados posicionaram-se sobre as vantagens e desvantagens das práticas de precificação adotadas pela sua rede de franquias, que podem ser observadas na Tabela 3.

Tabela 3

Vantagens e desvantagens das práticas de precificação nas redes de franquias dos entrevistados

Prática de precificação	Franquias que utilizam	Vantagens	Desvantagens
Direta	A, C e D	Preços já testados, sem necessidade de um estudo para cada localidade. Evita concorrência interna.	Não considera gastos locais.
Indireta	D	Possibilidade de alterar preços.	Dificuldade de alterar preços e possibilidade de concorrência interna.
Cooperativa	B	Consideração do poder de compra da região, dos custos do estabelecimento e da margem de lucro desejada.	Possibilidade de concorrência interna.

Três entrevistados têm preferência pela prática de precificação cooperativa (e-B1; e-B2; e-D). Conforme e-B1, “[...] cada loja tem a sua realidade. A gente tem um país muito grande. Então, se fixar o preço para todo o Brasil, acho que não é a melhor maneira”. A e-D relata que, apesar da sua rede aplicar o mesmo preço em todas regiões e estados do Brasil, preferia que fosse adotada a precificação cooperativa “porque como (é uma rede que) tem franquias em várias regiões no país, então acho que deveria diversificar conforme a região”.

Os outros entrevistados citam a precificação direta como a mais adequada por evitar concorrência interna (e-A1; e-A2), pelo tamanho da rede (e-A2; e-A3), e falta de conhecimento dos mesmos sobre precificação (e-C). O e-A1 relatou que a precificação direta evita concorrência interna e possibilidade de redução na margem de lucro: “[...] a direta é interessante pelo fato de sermos muitos. [...] Poderia precificar supondo um ganho de 40%”, mas “poderia prejudicar os demais vendendo com (margem de lucro de) 30%”.

A partir dos achados, compreende-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, 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

Na franquia A, o e-A2 relata sua participação no conselho de franqueados, principal mediador para a resolução de conflitos. Cita que as discordâncias fazem parte do negócio e comumente envolvem discussões sadias. Exemplifica ao afirmar que, em determinada situação, 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 concordou com o reajuste.

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 [...] e danificar é muito mais fácil". Continua, citando situações que atualmente estão causando conflitos: "estamos numa época de frio, operando sem um produto com alta demanda", [...] produtos são entregues em cima da hora e com baixo prazo de validade, [...] com 45 dias para o vencimento".

Os entrevistados da franquia B relatam discordâncias quanto ao preço de itens adicionais, que encarecem muito o produto, e insatisfações quanto ao cardápio e à falta de novidades em determinadas estações. Conforme o e-B1, antes havia um preço único por número de complementos (itens adicionais). 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 [...] temos campanhas bem legais, mas é que a gente sempre quer que tenha, toda hora, novidade".

Na franquia C, a e-C relata 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, então isso é uma coisa que incomoda". Relata 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 comenta 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". Para a entrevistada, seria mais adequado ter adquirido estoque para menos tempo e ter assumido menos compromissos financeiros: "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 relata principalmente a ocorrência de conflitos pela prática de precificação indireta na rede de franquias, com a dificuldade de alterar os preços dos produtos e muitas vezes precisando retirar itens do cardápio. Observa-se que os conflitos entre franqueador e franqueado ocorrem principalmente por questões operacionais da rede e poucas vezes estão relacionados à definição de preços.

4.4 Percepção de Justiça Interorganizacional

A percepção de justiça interorganizacional 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". 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 baixa lucratividade por produto. Também cita falta de equidade quanto a riscos assumidos unilateralmente pelo franqueado.

O e-B1 declara que “ao invés de buscar reduzir os custos para o franqueado, (a rede de franquias) tem aumentado”. Para o e-B2, há dificuldades financeiras nos primeiros meses de franquia pelo alto valor financeiro investido para iniciar as atividades. 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 sua rede de franquias “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 redes de 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 destacam o conselho de ranqueados, que lhes permite expressar opinião e, em determinadas situações, influenciar decisões. 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. 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”. Esses dois franqueados possuem a franquia há cerca de 7 meses e 2 anos, respectivamente, e não consideram necessário participar das decisões nesse momento. 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”.

Os franqueados mencionam que há confiança nos processos e políticas utilizados para gerir o relacionamento de troca com os franqueadores. Também revelam que os representantes das suas redes, 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. Sempre justificam os motivos para alterações e decisões e 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, os entrevistados afirmam que possuem respostas válidas para a maioria de suas indagações. Os entrevistados das franquias A e C também relatam *lives* e reuniões recorrentes.

4.5 Orientação de Longo Prazo

A orientação de longo prazo é entendida 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 rede e continuar no relacionamento enquanto o negócio estiver rentável. O e-A3, que possui lojas da rede de franquias 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. Com

posição diferente, o e-A2, 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 (Brasil, 2019) não estabeleça a uniformidade de preços em redes de franquias, a precificação direta é uma prática recorrente nas franquias brasileiras investigadas neste estudo. Inicialmente, observa-se que a opção por determinada prática de precificação não está relacionada ao tempo de mercado e ao porte das redes de 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 das redes 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 entrevistados mencionam que se beneficiam com a adoção de preços tabelados,

já testados, corroborando Meiseberg e Perrigot (2020). Além disso, os entrevistados destacam que a precificação direta, especialmente em redes saturadas, evita a concorrência interna entre os franqueados (Perrigot et al., 2020). Por outro lado, a precificação cooperativa pode resultar em orientação de longo prazo, visto que os franqueados B, que a empregam, possuem expectativa de continuidade e expansão do negócio. Esse achado corrobora pesquisas sobre cooperação interorganizacional (ex.: Lafontaine, 1999; Voss et al., 2019).

Os franqueados não buscam por uma participação ativa e entendem que a precificação direta é adequada para manter as franquias e não gerar conflito interno, especialmente devido ao maior conhecimento dos franqueadores na definição de preços, conforme Meiseberg & Perrigot (2020). Uma possível explicação para a conformidade do franqueado sobre práticas de precificação, consoante Meiseberg e Perrigot (2020), é a concordância quanto à necessidade de padronização e regras estabelecidas em contrato. Além disso, como franqueados comumente dependem do sucesso da sua rede de franquias para obter renda, podem estar dispostos a aceitar a política de preços, mesmo que não concordem, para evitar conflitos ou retaliações que prejudiquem seus negócios. Essa observação é explicada pela assimetria de poder no relacionamento entre franqueador e franqueado, apontada por Shaikh et al. (2018), em que o franqueador possui naturalmente maior poder na tomada de decisão. A política de preços também pode trazer vantagens para os franqueados, como marca reconhecida, publicidade nacional e melhores condições de compra junto a fornecedores, conforme Blair e Lafontaine (2005). Essas vantagens podem compensar o fato de que os preços são determinados pelo franqueador.

Quanto ao desempenho relacional, a percepção de injustiça nos relacionamentos, manifestada por alguns entrevistados, se deve a assimetria de riscos e recompensas em relação ao esforço dedicado. Os entrevistados de redes de franquias de maior porte foram os que mencionaram maior assimetria de riscos. Devido à representatividade da marca, o franqueador

da rede a que pertence a franquia A possui maior poder no relacionamento, o que confere riscos aos franqueados. Essa assimetria, já evidenciada por Shaikh et al. (2018), pode ser entendida no seguinte relato do e-A2: “se estiver insatisfeito, tem quem queira. [...] Todos os meses são mais de 1.000 candidatos inscritos para ter uma franquia A”. Nessa perspectiva, os relacionamentos tendem a ser mais assimétricos à medida que a franquia possui marca consolidada no mercado e mais candidatos a franqueados.

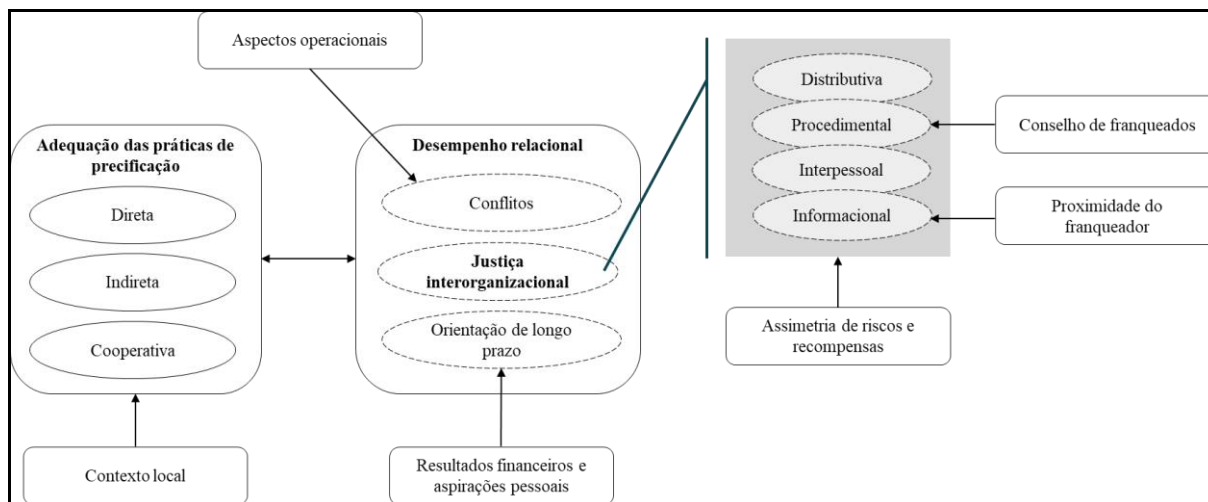
Resultados financeiros e motivações intrínsecas dos franqueados mostraram-se, na pesquisa, como maiores motivadores para a orientação de longo prazo, conforme o exemplo do e-A3, que possui 15 anos de franquia e diz gostar do que faz, e a intenção de descontinuidade futura do relacionamento do e-A2, que deseja ter uma empresa independente. Ambos possuem lojas da mesma rede de franquias e estão bem estabelecidos no mercado, mas possuem diferentes propósitos. Os demais franqueados revelam orientação de longo prazo à medida que os resultados financeiros são satisfatórios, e esse é um dos motivos que justifica a percepção negativa da e-D. Com um produto ainda desconhecido no mercado local, o desempenho da sua franquia está aquém do esperado. A insatisfação em relação aos preços pode ser atribuída, em parte, à recenticidade dessa rede de franquias - cerca de 5 anos. Desse modo, a rede pode ainda não ter desenvolvido preços adequados para todas as regiões.

Com base nos achados, compreende-se que a percepção sobre o contexto local pode influenciar o julgamento dos franqueados sobre a adequação da prática de precificação, e que outros aspectos podem reforçar a relação entre práticas de precificação e desempenho relacional. Pressupõe-se, portanto, que a percepção dos franqueados sobre a adequação das práticas de precificação influencia o desempenho relacional, e que essa relação é reforçada por variáveis moderadoras e mediadoras. Os conflitos, por exemplo, parecem estar mais relacionados a aspectos operacionais, que podem decorrer das práticas de precificação e gestão dos relacionamentos, assim como a orientação de longo prazo dos franqueados pode

estar associada a resultados financeiros e aspirações pessoais, conforme sugerem os resultados deste estudo, resumidos na Figura 2.

Figura 2

Resultados do estudo



Mais investigações devem ser direcionadas à justiça interorganizacional de franquias, que se subdivide em diversas dimensões. A partir dos resultados, infere-se que a assimetria de riscos e recompensas desempenha uma influência significativa na percepção de justiça, e que a existência do conselho de franqueados e a proximidade do franqueador exercem efeito positivo na justiça procedimental e interpessoal, respectivamente. Esses achados suscitam oportunidades para futuras pesquisas.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve o objetivo de identificar práticas de precificação em franquias brasileiras e sua interação com o desempenho relacional entre franqueador e franqueado, representado pela ocorrência de conflitos, percepção de justiça interorganizacional e orientação de longo prazo dos franqueados.

A pesquisa revelou que a precificação direta prevalece nas redes de franquias analisadas, sendo considerada adequada pela maioria dos entrevistados. Isso ocorre

principalmente devido à necessidade de uniformidade de preços para evitar a concorrência interna, corroborando os achados de Meiseberg e Perrigot (2020). Em redes com muitos franqueados e lojas geograficamente próximas, essa prática se mostra eficiente para manter a padronização e maximizar os benefícios do conhecimento do franqueador sobre o mercado. No entanto, algumas insatisfações foram registradas em casos onde a precificação não leva em consideração especificidades regionais, especialmente quando a rede adota prática de precificação indireta.

Quanto ao desempenho relacional, observa-se que os conflitos nas redes analisadas estão mais relacionados a questões operacionais do que à definição de preços. Problemas como logística, gestão de estoque e disposição de produtos nas lojas foram mencionados como principais fontes de atrito entre franqueadores e franqueados. Isso sugere que a precificação, embora relevante, não é o fator predominante para a ocorrência de conflitos. Em vez disso, aspectos operacionais desempenham um papel mais significativo na geração de insatisfações, reforçando a necessidade de maior atenção à gestão diária das operações.

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 dos franqueados mostrou-se diretamente relacionada aos resultados financeiros e às aspirações pessoais. Franqueados que obtêm retornos satisfatórios expressaram interesse em expandir suas operações e manter o relacionamento com a rede. Em contrapartida, aqueles com desempenho financeiro aquém do esperado ou com planos de empreendedorismo independente demonstraram menor intenção de continuar no sistema de franquias. Isso evidencia que os resultados financeiros imediatos e as motivações pessoais influenciam a continuidade e expansão das franquias.

Desse modo, não é possível ratificar a implicação da precificação no desempenho relacional das franquias investigadas, diferentemente de estudos em outros contextos (p. ex. Meiseberg & Perrigot, 2020; Perrigot et al., 2016; Perrigot et al., 2020). Franqueados de uma mesma rede de franquias apresentam diferentes orientações de longo prazo e franqueados de redes diferentes, com práticas de precificação distintas, consentem quanto à ocorrência de conflitos e percepção de justiça no relacionamento. Além disso, a precificação indireta, apresentada pela literatura como a mais prejudicial para o relacionamento (Meiseberg & Perrigot, 2020), é empregada apenas na franquia D, o que pode explicar em parte os resultados deste 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, percepção de 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, é possível refletir se a precificação cooperativa seria uma alternativa em redes de franquias menos saturadas, cujas lojas estejam estabelecidas em localizações distantes entre si, e que a orientação de longo prazo seja motivada por outros aspectos, que não a precificação. Estudos futuros podem considerar essas lacunas, além de investigar se os franqueadores buscam criar ambientes propícios para a colaboração, dada a assimetria de riscos evidenciada pelos franqueados.

Sob a perspectiva prática, este estudo fornece orientações a gestores sobre precificação e destaca a importância do desempenho relacional. Relações entre franqueador e franqueados envolvem parceria e cooperação, e maior desempenho relacional pode levar a uma operação mais eficiente e lucrativa. Para o franqueador, pode fortalecer a marca e ajudar a melhorar a eficiência da rede de franquias. Um relacionamento de cooperação com os franqueados pode

levar a uma operação mais consistente e de alta qualidade em todas as unidades da rede. Além disso, pode ajudar a facilitar a expansão da rede de franquias. Franqueados satisfeitos podem ser mais propensos a permanecer na rede e recomendá-la a outros potenciais franqueados.

Os resultados desta pesquisa devem ser analisados com parcimônia devido a suas limitações, como em relação à coleta de dados, pois os entrevistados, embora assegurados pela confidencialidade, podem omitir ou distorcer dados para manter uma imagem positiva da franquia. Outra limitação refere-se à subjetividade na análise dos dados, pois na pesquisa qualitativa os pesquisadores representam o principal instrumento de análise, e podem ser influenciados por seus vieses, analíticos e interpretativos, e pelos vieses dos entrevistados. Nesse sentido, pesquisas futuras podem utilizar outras formas de coleta, triangulação e análise dos dados, bem como investigar quantitativamente os aspectos analisados neste estudo.

REFERÊNCIAS

- 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>
- Associação Brasileira de Franchising. (2023). *Pesquisa de perfil potencial do franqueado*. Associação Brasileira de Franchising. https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2024/02/Pesquisa_Perfil_Potencial_Franqueado.pdf
- Associação Brasileira de Franchising. (2024). *Números do Franchising / Desempenho do setor*. <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>
- 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>
- Boulay, J., Caemmerer, B., Chanut, O., Magali, C., & Fadairo, M. (2023). It takes two to tango: A taxonomy of franchise success determinants. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(6), 807-825. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-05-2022-0174>
- Brasil. (2011). Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011. Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência. Diário Oficial da União. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112529.htm
- Brasil. (2019). Lei nº 13.966, de 26 de dezembro de 2019. Dispõe sobre o sistema de franquia empresarial. Diário Oficial da União. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113966.htm
- 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>

- 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>
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4^a ed.). Oxford University Press.
- 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>
- 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>
- 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>
- Maia, C. R., Lunardi, G. L., Dolci, D., & D’Avila, L. C. (2019). Competitive price and trust as determinants of purchase intention in social commerce. *Brazilian Administration Review*, 16(4), e190074. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2019190074>
- 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>
- 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>
- Voss, K. E., Tanner, E. C., Mohan, M., Lee, Y. K., & Kim, H. K. (2019). Integrating reciprocity into a social exchange model of inter-firm B2B relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(8), 1668-1680. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2018-0219>

Pricing Practices and Relationship Performance in Franchising: Study in the Food Service Sector

ABSTRACT

Objective: The study aims to identify pricing practices in Brazilian franchises and their interaction with the franchisor-franchisee relationship performance, represented by conflicts, perception of interorganizational fairness, and the franchisees' long-term orientation.

Method: Data were collected through interviews with franchisees of Brazilian franchises and subjected to content analysis.

Originality/Relevance: This study contributes by investigating fairness in franchises located in Brazil, highlighting that, in this context, other aspects have a greater effect on relationship performance compared to studies in other countries. Franchisors should pay attention to the asymmetry of risks and rewards and create collaborative environments for franchise development.

Results: Direct pricing prevails, serving to standardize prices and avoid internal competition. An asymmetry of risks and rewards is revealed, conflicts occur due to operational issues, and the long-term orientation is driven by financial performance and franchisees' aspirations. Although the implication of pricing on relationship performance is not confirmed, cooperative pricing emerges as an option in smaller franchises.

Theoretical/Methodological contributions: This study expands knowledge on interorganizational fairness, highlights pricing practices in Brazilian franchises, and analyzes their interaction with relationship performance in terms of conflicts, fairness, and the franchisees' long-term orientation.

Keywords: Franchise, Pricing practices, Interorganizational fairness, Conflicts, Long-term orientation

Larissa Dalla Corte Euzebio 

Federal University of Santa Catarina, Santa
Catarina, Brazil
larissa.dce@gmail.com

Amanda Manes Koch 

Federal University of Santa Catarina, Santa
Catarina, Brazil
maneskoch@gmail.com

Valdirene Gasparetto 

Federal University of Santa Catarina, Santa
Catarina, Brazil
valdirene.gasparetto@ufsc.br

Received: March 12, 2024

Revised: October 29, 2024

Accepted: December 05, 2024

Published: December 30, 2024

