Os efeitos da orientação de trabalho dos franqueados sobre suas percepções de benefícios

Resumo
O perfil do franqueado pode ser um fator determinante no que diz respeito às suas ações sobre o desempenho da unidade franqueada, propensão ao oportunismo e relacionamento com o franqueador. Pode-se dizer que um franqueado que não possua orientação empreendedora ou para o mercado possa estar mais suscetível às determinações de padrão de uma franquia do que um franqueado com um perfil mais empreendedor. Além disso, quaisquer decisões ou ações que o franqueado tome, poderá influenciar seu relacionamento com o franqueador. O relacionamento entre franqueador e franqueado é citado em diversos estudos devido à semelhança com a relação entre principal e agente demonstrada pela teoria da agência, mas com a peculiaridade dos investimentos efetuados pelo franqueado para adquirir sua unidade e também o fato de correr riscos em caso de insucesso da franquia. O objetivo desta pesquisa foi investigar se a OE e a OM pode influenciar a percepção de benefícios do franqueado bem como seu relacionamento com o franqueador. Para isso foram realizadas entrevistas em profundidade com 15 franqueados do segmento de alimentação de diferentes regiões do Brasil. Os resultados mostraram que as características apresentadas pelos franqueados entrevistados, não foram suficientes para um pleno enquadramento em OE e OM. Com isso, a principal contribuição da presente pesquisa foi o surgimento de um novo tipo de perfil denominado como executor, além da captação da percepção de benefícios relacionada a cada tipo de orientação.
Palavras-chave: Franquia; Executor; Orientação de Trabalho.

Introdução

As franquias ganham cada vez mais notoriedade no Brasil por enquadrar-se em moldes de negócio conhecidos como *business format franchising* (Kosová e Lafontaine, 2012), o qual consiste na comercialização de um produto ou serviço no qual ocorre a transferência de conhecimento do franqueador para o franqueado. O bom desempenho desta forma de empreendimento também chama a atenção por contar com aproximadamente 160 mil unidades em todo país tendo a maior concentração na região sudeste com 54,3% do total de franquias. Apesar da crise estabelecida no país desde 2014, as franquias obtiveram receita superior a R$186 bilhões, apresentando um crescimento de 6,8% no faturamento do ano de 2019 em comparação a 2018. A maior parte deste crescimento é proveniente do setor de alimentação, seguidos dos setores de saúde, beleza e bem estar, serviços e outros negócios (ABF, 2020). Durante a pandemia da COVID-19, a área de franquia teve impactos negativos mais amenos que as demais áreas (ABF, 2020).

Ainda que estes dados tornem perceptíveis os aspectos positivos de ingressar em uma franquia, divergências podem emergir a partir de desigualdades de propósitos e resultar em transtornos para ambas as partes e para o sistema. Por esse motivo, uma das teorias mais utilizadas na literatura de franquia é a de agência, por tratar de conflitos naturais em organizações (Lafontaine, 1992). Como parte de um relacionamento os problemas podem surgir das expectativas não cumpridas pelo franqueador, falhas na comunicação, problemas no suporte por parte do franqueador (Weaven, Grace, Frazer & Giddings, 2014) e até mesmo uma oportunidade local identificada que poderia maximizar os ganhos do franqueado (Cox & Mason, 2007). Esse comportamento oportunista é conhecido como *free riding* ou oportunismo do franqueado, aproveitando-se de esforços do franqueador para a obtenção de lucros a curto prazo (Brickley & Dark, 1987) o qual é aplicado também ao universo das franquias (Kidwell, Nygaard & Silkoset, 2007).

Com isso, cabe não somente a compreensão dos elementos que podem ocasionar os conflitos como também a percepção de benefícios e valor por parte do franqueado. Estes constantemente avaliam os prós e contras para ingressar em uma franquia e o fazem para ver se

vale a pena permanecer na mesma franquia, mudar ou sair e abrir um negócio independente (Harmon & Griffiths, 2008). Ressalta-se que a percepção de benefícios e a satisfação do franqueado pode ser influenciada pelo período de tempo que o franqueado se encontra no sistema (Melo et al., 2014; Varotto & Parente, 2016).

Diante desses dilemas, cabe trazer discussão a temática do perfil do franqueado. Ao realizar uma análise do perfil dos franqueados, um estudo recente mostrou que franqueadores demonstram maior receptividade à orientação empreendedora e buscam este perfil no processo de seleção de franqueados (Watson, Dada, Grünhagen & Wollan, 2016). Franquias inovadoras, com interesse em ouvir o que o franqueado tem a dizer e integrar suas sugestões ao processo de decisão (Watson et al., 2016) fazem com que o franqueado tenha maior empenho para o desenvolvimento da franquia (Falbe, Dandridge & Kumar, 1999) e uma maior percepção de benefícios (Harmon & Griffths, 2008). Numa outra linha de pensamento, além da orientação empreendedora, pode haver também um perfil de orientação para o mercado (Lee, Kim, Seo, Hight, 2015; Nakao, 2019), mostrando que o perfil do franqueado pode ser visto de diversas maneiras.

Os achados da presente pesquisa se focam em complementar essa literatura dos diferentes perfis existentes propondo a existência de um perfil mais executor. Nele, o franqueado é orientado a realizar tarefas pré-definidas e menos inovadoras seja preferível para enquadrar-se às atividades do franqueado dentro de um sistema. Essa contribuição conceitual pode ajudar a elucidar de que maneira esse novo perfil identificado pode influenciar a forma como o franqueado percebe os benefícios de pertencer a franquia e como ele se relaciona com seu franqueador. Novas compreensões sobre os mecanismos de como essas relações ocorrem podem surgir a partir de uma conceituação ampla da orientação de trabalho do franqueado.

Assim, a presente pesquisa propõe a exploração dos conhecimentos existentes sobre cada uma das três orientações de trabalho do franqueado. Investiga-se ainda como cada orientação influencia a percepção de benefícios do franqueado em relação à rede que pertence e ao relacionamento com o franqueador.

Referencial teórico

Orientação Empreendedora

A orientação empreendedora (OE) individual representa um conjunto de ações tomadas por um indivíduo que se propõe a assumir riscos em prol de geração de competitividade para posicionar-se à frente da concorrência (Lumpkin & Dess, 1996). As cinco dimensões que denotam uma inclinação à orientação empreendedora são: habilidade de inovar; proatividade; autonomia; agressividade competitiva; e a propensão a assumir riscos (Hughes & Morgan, 2007; Lumpkin & Dess, 1996).

A habilidade de inovar é uma dimensão fundamental dentre as cinco apresentadas (Covin & Miles, 1999), reflete a disposição de buscar soluções novas e criativas para os produtos/ serviços de uma organização com a intenção de estar à frente de seus concorrentes (Hughes & Morgan, 2007). A proatividade trata de um comportamento de antecipação às oportunidades de mercado por meio da inserção de novo produto ou serviço (Miller, 1983). Esta característica reflete confiança em suas próprias competências, o que leva o indivíduo a realizar atividades antecipadamente aos seus concorrentes e fará com que tenha melhor capacidade para analisar o ambiente a sua volta e tomar a iniciativa (Phan, Butler & Lee, 1996).

A autonomia reflete um instinto de realizar objetivos, mesmo que estes não estejam em conformidade com os desejos dos parceiros (Lumpkin & Dess, 1996). Pessoas com estas características anseiam por liberdade para que seu pensamento criativo possa ser desenvolvido e transformado em ações aplicáveis à organização para a conquista dos objetivos (Dada, 2018). A agressividade competitiva demonstra o espírito competitivo para trabalhar e apresentar soluções que o deixe à frente de seus concorrentes. Este aspecto traz o impulso de empregar

ousadia em suas ações e instigar seus concorrentes a uma disputa comercial para obter a maior parte do mercado (Lumpkin & Dess, 1996). E por fim, a propensão a assumir riscos relacionada ao investimento de seu dinheiro assumindo a possibilidade de perdê-lo em caso de falha (Lumpkin & Dess, 1996).

Todas as características discutidas até o momento sobre um perfil empreendedor, não compactuam com os moldes do *franchising*, pois tratam de um perfil arrojado e que necessita de liberdade para criação e gestão de seu negócio (Dada, 2018). Nas cadeias de franquias as limitações impostas para não descaracterizar a marca e a subordinação ao franqueador, podem ser um empecilho aos franqueados com OE (Dada & Watson, 2013).

Orientação para o mercado

A orientação para o mercado (OM) é definida como o alcance de uma performance superior aos seus concorrentes e oferecimento de produtos e serviços melhores para seus clientes (Kohli & Jaworski, 1990). Deve-se reconhecer as necessidades dos integrantes do mercado como consumidores, fornecedores e concorrentes, ter rápida responsividade às modificações do mercado e esforçar-se para conceber serviços e produtos que a impulsionará para a vantagem competitiva (Narver & Slater, 1990).

Três dimensões sugerem a presença de OM: formação de inteligência, disseminação de inteligência e capacidade de resposta (Jaworski e Kohli, 1993). A formação de inteligência é de fato gerar inteligência de mercado em todos os ambientes da empresa para atender às necessidades dos clientes tanto no presente como no futuro. A disseminação da inteligência trata do compartilhamento de informações de mercado entre os departamentos da empresa. Por sua vez, a prontidão de resposta que trata da utilização da inteligência de mercado, por parte dos gestores, para desenvolver um plano e a capacidade de execução deste (Jaworski e Kohli, 1993).

Cabe então entender como um franqueado pode ter a habilidade de capturar informações do mercado, disseminar para os membros de sua equipe e providenciar um produto baseado nesse conhecimento adquirido (Nakao, 2019). Com a possibilidade de utilizar a OM para colaborar com o franqueador no que tange o direcionamento de estratégias de diferenciação e qualidade dos produtos / serviços, ações de marketing eficazes e novas oportunidades de mercado, em contraponto do foco em estratégias de redução de custos (Lee et al., 2015).

Percepção de benefícios

Ao ingressar em um sistema de franquia, o franqueado tem suas expectativas que podem ser atingidas ou não enquanto durar o seu contrato (Grace, Weaven, Frazer & Giddings, 2013). O franqueado consegue perceber benefícios no *franchising* de diversas formas como marca (Badrinarayanan et al., 2016), influência dentro do sistema e recompensas concedidas pelo franqueador (Falbe et al., 1999). Entretanto, para o franqueado, um dos grandes benefícios que ele percebe é a minimização dos riscos (Harmon & Griffths, 2008).

Foi demonstrada em uma pesquisa que a percepção de benefícios pode ser apresentada de duas formas diferentes. Os benefícios utilitários referem-se a ganhos tangíveis como recompensas financeiras e os benefícios simbólicos, como incentivos verbais, motivação e premiações não tangíveis. No contexto de franquias a maior parte das percepções de benefícios se referem aos utilitários (Lee, Kim, Kim, Lee e Lim, 2015).

Benefícios	**Relacionamento**	**Organizacional**
Utilitário	Treinamentos, financiamento para aquisição de unidade, assessoria (jurídica, marketing e de mercado).	Padronização de processos, produto ou serviço definido.

Simbólico	Incentivos, bom relacionamento, motivação e confiança.	Poder de marca, reconhecimento, fluxo de informação.

Figura 1. Benefícios percebidos pelo franqueado.
Fonte: Adaptado de Lee et al. (2015).

Vale mencionar ainda que a percepção do franqueado sofre alterações com o passar do tempo, visto que possui quatro fases diferentes durante a sua jornada no *franchising*: *honeymoon* (fascínio e excitação), rotina (desilusão), encruzilhadas (compreensão do sistema) e estabilização (melhorias no processo de aprendizagem) (Blut, Backhaus, Heussler, Woisetschläger, Evanschitzky & Ahlert, 2011).

Método

A pesquisa é qualitativa por permitir que os pesquisadores possam lidar melhor com a profundidade da realidade estudada e com a complexidade dos contextos sociais e as respectivas personas (Gummesson, 2006). É uma forma de capturar o significado dos fenômenos de acordo com os nativos que vivem a realidade estudada numa abordagem exploratório-descritiva. Foram realizadas entrevistas em profundidade porque esse método proporciona maior interatividade com o respondente (franqueado), o que se demonstrou como adequado para uma melhor compreensão sobre a percepção do franqueado mediante sua postura de trabalho e as consequências deste perfil, sobre sua visão de benefícios e relação com o franqueador.

Foram entrevistados 15 franqueados cujos convites foram feitos por membros da própria franquia e sem o oferecimento de qualquer premiação para os participantes. Na décima entrevista os resultados repetiam-se, mas foram entrevistados mais cinco franqueados com o objetivo de garantir a saturação. Focou-se em obter assim a relevância conceitual das categorias analisadas e sua respectiva saturação (Mason, 2010). Os entrevistados eram integrantes de sete redes de franquias estabelecidas no Brasil.

Foram escolhidos franqueados do segmento de alimentação por representar o maior faturamento no Brasil em 2019 (ABF, 2020). Além do mais, o setor continha franquias com maior maturidade de mercado, o que elimina efeitos de *honeymoon*, que influenciam na percepção de benefícios do franqueado (Melo et al., 2014).

Para a orientação da condução das entrevistas em profundidade foi utilizado um roteiro de entrevista com perguntas norteadoras previamente elaboradas a partir da teoria. Todas as entrevistas foram gravadas para posterior transcrição.

A análise de conteúdo foi realizada de forma direcionada, com codificação imediata baseada em categorias predefinidas por teoria e estudos prévios existentes e análise posterior que permitiu a emersão de subcategorias ou novas categorias (Hsieh & Shannon, 2005). Para suportar essas análises, utilizou-se o software Atlas.ti. A escolha desse software se deu por ser um Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS), no qual são realizadas análises textuais genuínas da pesquisa qualitativa de forma exploratória e descritiva.

Descrição dos resultados

Orientações empreendedora

No que diz respeito ao perfil do franqueado, este estudo demonstrou que não é possível a total compreensão desse perfil para enquadrá-lo por completo como orientado ao empreendedorismo ou para o mercado. Apesar de haver franqueados com características fortemente inclinadas ao empreendedorismo, estes compreendem que os interesses da rede de franquia devem se sobrepor aos interesses individuais, a fim de evitar possíveis transtornos para o coletivo, conforme o Franqueado 7 deixa claro na entrevista: “Eu sempre aceitei, e muito, tudo o que a franquia fala pra gente, eu levo em consideração. Também eu nunca quis esconder

nada. Tenho minha forma de trabalhar, mas acho que as coisas devem ser feitas com honestidade, ética, querendo que todo mundo ganhe também."

Os franqueados que demonstraram características de OE têm em comum o fato de serem mais jovens, proativos e persistentes. A idade pode influenciar na persistência, por ser tratar de pessoas mais ousadas e que estão suscetíveis a correr mais riscos para alcançar seus objetivos (Papulová & Papula, 2015). Ainda que estudos prévios tenham demonstrado que a idade não interfere na OE de franqueados (Dada & Watson, 2013), os dados aqui encontrados vão ao desencontro. Isso talvez se explique porque empresas mais velhas e mais estabelecidas contém estruturas mais tradicionais e conservadoras, o que as faz ter maior resistência a proatividade e à busca por inovações (Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009).

Sobre inovações nos processos, a maior parte dos franqueados crê que qualquer mudança ou alteração deve partir do franqueador, seja nos produtos oferecidos ou nos procedimentos. Estes franqueados relatam que por serem parte de um sistema deve-se evitar ideias ousadas ou não seguir os procedimentos padrões, ainda que a mudança não altere a qualidade do produto final.

Alguns franqueados apresentaram ter autonomia com relação às decisões sobre a gestão da unidade e dos funcionários. Eles reforçam que as ideias de inovações nos processos partiram deles, em aspectos gerais, cada um aplicou sua experiência para poder desenvolver processos melhores dentro de sua unidade. Poucos relataram trocar ideias de inovações com outros franqueados. Apenas os mais engajados e que fazem parte do conselho, apresentaram uma maior abertura para conversar com outros franqueados. Como exemplo dessa permissibilidade e autonomia para inovações, o Franqueado 5 comentou sobre os testes que faz para implementar essas inovações: "Na parte de operação interna, dentro de loja, isso daí seria mais tentativa e erro".

Para os franqueados que apresentaram certo grau de autonomia, os fatores decisivos foram possuir franquia anterior a que está atualmente, terem ocupado cargos de gestão e nos casos dos mais jovens, terem recém saído de sua formação com ideias que poderiam ser aplicadas na prática. No entanto, deve-se ressaltar que os franqueados que possuem autonomia não buscam um confronto com o franqueador. Eles acreditam que vale o esforço de mostrar suas ideias, mas deixam claro que caso o franqueador seja resistente e não permita a alteração eles voltam atrás em suas decisões para evitar um possível conflito.

A gestão de pessoas foi o aspecto mais citado como inovação em processos porque cada franqueado independente de qual rede faça parte, tem liberdade para decidir como fará a gestão do pessoal. Sobre cada aspecto da orientação empreendedora, foi possível chegar as seguintes observações.

Tabela 1 - Dimensões da orientação empreendedora.

Dimensões de OE	Premissa	Descrição
Proatividade e Autonomia	Idade	Pessoas mais velhas são menos proativas.
	Gestão interna	Há possibilidade de mudanças internas, nos processos.
	Conflito	Evitar conflito com franqueador. Não há grande esforço de convencimento para ideias novas.
	Experiência	Experiência prévia (franquia anterior e cargos de gestão) define o nível de autonomia.
Inovabilidade	Idade	Pessoas mais velhas são mais conservadoras e menos inovativas.
	Mudanças	Mudanças são oriundas do franqueador.
	Gestão interna	Inovações surgem em processos internos apenas.
Agressividade Competitiva	Planejamento	Falta de planejamento para conquista dos objetivos.

Assunção ao Risco	Aceitação	Não há resistência contra as imposições do franqueador. Mesmo que estas não representem a ideia do franqueado.

Orientação para o mercado

Alguns franqueados apresentaram a orientação para o mercado na forma de observação de tendências, com a realização de pesquisa de mercado ou de satisfação de clientes. Os franqueados que demonstram características dessa orientação têm a preocupação de compreender como o mercado tem se comportado e o que seus concorrentes têm feito para atrair e engajar seus clientes. Também demonstraram que a utilização de ferramentas tecnológicas no auxílio das pesquisas de satisfação do cliente tem se revelado muito importantes, além de propiciar a aproximação do franqueado com seu público local.

Quando questionados sobre pesquisas de mercado antes da implantação de um novo processo, a maioria dos franqueados declaram não realizar nenhum tipo de pesquisa porque tudo vem da franquia pronto e testado. É provável que isso ocorra devido ao fato dos franqueados não julgarem necessária a realização de pesquisa mesmo na implantação de novos processos. Ainda que a pesquisa contribuísse com os franqueados para averiguar a melhor decisão e a probabilidade de acerto, eles acreditam que esta parte cabe à franquia desenvolver.

A maior parte dos franqueados realiza em suas unidades a pesquisa de satisfação de forma básica colocando caixas de sugestões, elogios e reclamações, solicitando aos funcionários que questionem os clientes ou, em alguns casos, cuidam pessoalmente de abordá-los para entender sobre sua satisfação. Alguns franqueados utilizam as ferramentas de tecnologia para mensurar a satisfação do cliente e outros ainda captam o feedback do cliente por meio de aplicativos de delivery.

A rapidez na resposta de uma reclamação foi citada por boa parte dos franqueados. Eles argumentavam sobre a importância de retornar para o cliente e solucionar o problema que levou à insatisfação, mas somente três franqueados apresentaram um procedimento de retorno para o cliente. Como coloca, por exemplo, o Franqueado 11: “Eu tenho dois supervisoras e um gerente, e os três sabem muito bem: chegou reclamação tem que responder imediatamente, tem que ligar para o cliente, tem que escutar o lado dele”.

Os demais não têm nenhum procedimento, eles entram em contato com o cliente para ver o que ocorreu e a partir daí verificam a melhor forma de resolver o problema. Os franqueados que apresentaram um procedimento para atender a uma reclamação foram os mesmos que apresentaram OE e possuem experiência com situações anteriores em franquias ou como gestores de empresas.

Com relação à troca de informações dentro da unidade, no sistema ou com o franqueador, foi possível observar que elas ocorrem com maior intensidade quando são com os funcionários. Como a maioria dos franqueados relatam ficar a maior parte do tempo presente na loja, essa proximidade aparece como uma consequência do tempo despendido pelo franqueado com a equipe. A troca de informação entre franqueados não demonstrou ser algo comum, ocorrendo somente nas reuniões regionais ou convenções realizadas pela franquia, em geral em encontros que acontecem de duas a quatro vezes no ano.

Tabela 2 - Dimensões da orientação para o mercado

Dimensões de OM	Premissas	Descrição
Geração de inteligência	Olhar para o mercado	Pesquisa de mercado realizada somente pelo franqueador.
	Satisfação do cliente	Pesquisa de satisfação de clientes negligenciada pela maior parte dos franqueados.
Disseminação de inteligência	Comunicação direta	Pouca comunicação direta entre franqueado e franqueador.
	Proximidade	Contato com franqueados somente em reuniões de franquia.

	Apoio do consultor de campo	Contato com o franqueador por meio do consultor de campo ou funcionários da franquia.
Prontidão de resposta	Experiência de mercado	Quanto mais o franqueado sabe como agir, mais rápido ele propõe uma resposta.
	Planejamento	Sem planejamento e ações prevista para atender as reclamações do cliente e sanar os problemas rapidamente.
	Responsividade	Franqueados podem agir apenas conforme a necessidade imediata, podendo ajustar o planejamento existente.

Orientação executora

A orientação executora em *franchising* faz referência ao franqueado que cumpre o acordado ao ingressar na franquia sem questionar ou intervir nas decisões. É alguém que não tem pretensão de implementar novidades, mesmo que seja em procedimentos os quais a franquia não possui um padrão. Não questiona a franquia por decisões que podem ir contra suas crenças e sua forma de gestão consiste em sempre seguir o que está no contrato e na confiança da experiência do franqueador.

Nesta pesquisa, mais da metade dos franqueados buscaram a franquia no desejo de adquirir uma marca consolidada, que tivesse um padrão a ser seguido, além de ter o respaldo de alguém a ter que tomar decisões por conta própria. São pessoas que preferem não correr muitos riscos ao entrar em um negócio e, por isso, buscaram o modelo de franquia. No entanto, os entrevistados demostraram ser fechados para qualquer outra perspectiva na gestão de suas unidades e muitas vezes sequer emitem opinião, apenas aceitam o que recebem do franqueador sem questionamentos. Eles também não demonstraram interesse em resultados ou consequências de ações determinadas pelo franqueador, tais como o faturamento que um novo produto poderá render, de que forma os custos fixos poderão impactar no seu faturamento ou mesmo, como a otimização em processos influenciará no cotidiano da unidade de franquia.

Dessa forma, os perfis de OE e OM parecem não ser os ideais para compreender a forma de agir da maioria dos entrevistados. Ainda que haja aspectos de um ou outro perfil, eles não se demonstraram suficientes para compreender as ações, comportamentos e perfis da maioria dos franqueados entrevistados. Por isso, parece haver um perfil mais orientado para a execução de atividades previstas pelo franqueador.

A maioria dos franqueados relata que sua presença em loja é fundamental para que a unidade obtenha resultados positivos, em especial os mais experientes e com mais tempo de franquia. Os dois franqueados mais jovens relatam que permitir que seus funcionários desenvolvam suas próprias rotinas ajuda no crescimento.

A maior parcela dos franqueados concorda sobre a dificuldade em encontrar uma pessoa de confiança que possa ser treinada para atuar na gestão da operação diária, incluindo os franqueados que já foram funcionários. Eles creem que sua ausência acarretaria na falta de atenção de seus funcionários e o não cumprimento de suas tarefas.

Percebeu-se ainda que os franqueados com um perfil mais executor preferem acatar o que vem da franquia sem questionamentos; frequentam somente as reuniões quando há necessidade, mas no geral buscam manter-se em contato com o representante local ou conselheiro. Possuem uma participação mais conservadora, pois mesmo que lhe seja requerido preferem não opinar. Também definem as atitudes de quem opina bastante ou contra argumenta como “rebeldia”.

A partir das respostas emergiu uma orientação diferente da apresentada em estudos prévios.

Tabela 3 – Orientação Executora

Orienta	**Premissas**	**Descrição**

	Busca por padrão	A maioria buscava por padrões por não ter experiencia prévia no segmento
	Presença na loja	Os franqueados acreditam que sua presença em loja é essencial e que os funcionários não cumpririam sua rotina sem cobrança.
	Participação conservadora	A maioria prefere omitir suas opiniões e participam das reuniões por meio dos representantes ou conselheiros regionais.

Benefícios

Quando os franqueados foram questionados sobre os fatores que influenciaram na escolha da rede que estão atualmente, a maioria relata que o principal fator foi a indicação: algum parente ou amigo que conhecia o franqueador indicou a franquia. Em outros casos pessoas adquiriram a franquia e após um período da oferta. Poucos franqueados relataram ter feito uma pesquisa para encontrar a franquia que oferecesse maior aderência aos seus objetivos.

Sobre os aspectos mais valorizados no sistema pelo franqueado, a maioria dos entrevistados revelou que a capacidade de atualização e inovação da franquia são os atributos mais valorizados. Os argumentos apresentados mostram que apesar dos franqueados não demonstrarem propensão a realização de pesquisas eles valorizam o fato de haver alguém que as faça.

Outro aspecto valorizado revelado por alguns franqueados foi a padronização. Esse é um importante achado, pois em estudos prévios da literatura de franquia a padronização é percebida como um aspecto que pode causar conflitos (Davies et al., 2011; Dada, 2018). Os entrevistados desta pesquisa valorizam o fato de ter tudo apresentado de forma clara, padronizado, como um manual a ser seguido.

Quanto ao suporte, que deve perdurar durante o tempo que existir a relação de franquia, os resultados mostram como ele é percebido como fator muito importante pelos franqueados. Os relatos dos franqueados confirmam ser importante resolver seus problemas e tirar dúvidas facilmente com o auxílio de ferramentas tecnológicas como WhatsApp, SACs, extranet e e-mail. Os franqueados também dão ênfase à diversidade de canais pelos quais é possível manter contato com a franquia e a rapidez que isso traz na solução de problemas. Ressalta-se que poucos franqueados possuem contato diretamente com o franqueador, mas isso não pareceu essencial.

Sobre os motivos que fazem o franqueado se empenhar na franquia foram apresentadas a capacidade da franquia de inovar, a marca, a vantagem competitiva e a rentabilidade. Os franqueados consideram muito importante fazer parte de um sistema que constantemente se preocupa em buscar o que há de mais novo para atrair mais clientes, aumentar a rentabilidade e otimizar os processos.

A relevância da marca também foi citada, mas ela não é percebida como destaque dentre os demais motivos para o empenho na franquia. Os franqueados dizem ter confiança na marca e alguns citam o crescimento e a credibilidade que ela tem no mercado como fatores importantes, como quando utilizada para reforçar sua influência na vantagem competitiva.

A maioria dos entrevistados sente-se beneficiada pela marca. Dizem que a atração de clientes foi mostrada como importante, por acreditar que este seja o primeiro passo para o consumidor se predispor a ir até o local e experimentar o produto, ter a experiência na loja. A partir desse momento, os franqueados acreditam que o bom atendimento e a qualidade dos produtos devam prevalecer com o intuito de conquistar e esperar que o cliente retorne. Desta forma, a marca é percebida como grande influenciadora para a atração de clientes, mas a responsabilidade de fortalecê-la ou enfraquecê-la na mente do consumidor está nas mãos do franqueador.

O treinamento e o suporte também se demonstram significativos na percepção dos franqueados, mas cada um com suas peculiaridades. O treinamento é percebido como importante por conta da falta de experiência do franqueado ao adquirir uma franquia. No

suporte oferecido pelo franqueador, os franqueados percebem valor, pois notam na estrutura construída pela franquia a resolução de diversos problemas que aparecem ao longo da parceria. As redes investigadas neste estudo são maduros, possuem suas áreas bem distribuídas e facilitam a ágil solução dos problemas que ocorrem.

No quesito empenho e esforço pela franquia, os fraqueados novamente citaram a capacidade de inovar da franquia como o mais importante. Com isso o franqueado tem a sensação de serem assistidos por alguém, contribuindo para o sentimento de segurança e satisfação com a franquia.

Tabela 4 - Benefícios

Benefícios	Premissa	Relacionamento	Premissa	Organizacional
Utilitário	Treinamento	O concedido inicialmente era ruim, mas foi aprimorado ao longo do tempo e é considerado muito bom.	Padronização	Vista como o fator chave para a decisão de ingressar em uma franquia.
	Suporte	Considerado muito bom, ágil e importante. Conceito atribuído pelo auxílio da tecnologia e ótimo preparo da equipe do sistema.	Inovação e tecnologia	A constante busca por atualizações e inovações por parte da franquia é valorizada. As ferramentas tecnológicas estão presentes não só para aproximar o cliente da marca, mas também com facilitador entre franquia e franqueado.
Simbólico	Confiança	Indicações por familiares ou amigos foi o fator determinante para a escolha do sistema.	Marca	Pela marca é possível a obtenção de vantagem competitiva. Ela é apontada como atrativo para tomada de decisão de consumo.

Relacionamento e conflito de agência

A maioria dos franqueados entrevistados recebem visitas de consultores em suas unidades para averiguar tanto o desempenho financeiro como a parte do ambiente, avaliação dos alimentos, asseio e atendimento. Já os franqueados que estão em regiões mais distantes não recebem visitas com tanta frequência e tem suas unidades avaliadas por meio de relatórios enviados para a franquia mensalmente ou comunicam-se por meio de um conselheiro, o qual também é um franqueado, mas que responde por uma determinada região. Tais características demonstram que independente da maturidade do sistema os franqueadores permanecem controlando as ações de seus franqueados constantemente, seja por envio de um relatório ou por consultores de campo. Embora isso não seja um incômodo para os entrevistados, confirma que o franqueador, independentemente da orientação de seus franqueados, necessita controlar as ações dos parceiros para assegurar o cumprimento dos padrões e representação da marca.

Os franqueados que tiveram problemas com a franquia e que relataram isso na pesquisa consideram que seu relacionamento é bom e destacam a boa comunicação existente. Os atritos foram considerados por eles coisas pontuais e não um conflito entre parceiros.

O fator mais relatado pela maioria dos franqueados como importante foi a ética (honestidade, seriedade e transparência), com grande ênfase para a transparência. Os franqueados dizem que o franqueador deve ser transparente quanto aos resultados, a situação financeira e também com relação ao compartilhamento de informações de mercado.

A padronização só foi considerada um conflito quando alguns franqueados deixam de seguir o modelo estipulado, prejudicando todo o sistema. Este resultado remete ao *business format franchising* que deve ser encontrado em qualquer unidade para oferecer ao cliente a mesma qualidade onde quer que ele vá. Apesar da padronização também ter se manifestado como um motivo de conflito, ele não foi o mais relatado pelos entrevistados. Os *royalties* e

taxas de marketing foram o maior motivo dos conflitos registrados, seguidos pelos problemas de distribuição, pela padronização como explicado anteriormente e pela rentabilidade.

Alguns fatores foram apresentados individualmente como a comunicação e a liberdade de escolha de fornecedor. Outros franqueados não apresentaram nenhum motivo de conflito dentro do sistema e deixam claro que caso haja deve ser tratado com profissionalismo e forma de aprendizado, visto que se trata de relações de negócios e um atrito pode ocorrer inerentemente a vontade de cada parte.

Tabela 5 - Relacionamento e conflito de agência

	Premissas	Descrição
Relacionamento	Controle	Os sistemas investigados realizam suas avaliações mensais por meio de relatórios, softwares e consultores de campo.
	Distanciamento	Os franqueados localizados em regiões mais distantes transmitem uma sensação de desamparo por parte da franquia. Ainda assim, o relacionamento é considerado muito bom.
	Ética	Um relacionamento ético e com boa comunicação entre as partes foi apontado como ideal na relação de franquia.
	Poder e submissão ao franqueador	Apesar de haver divergências, a maioria concorda em não ir contra o franqueador e evitar uma situação de conflito.

Discussões

Orientação empreendedora

Os franqueados demonstraram ser possível realizar inovação em processos mesmo em modelos padronizados como as franquias. A forma de gestão diferenciada e a implementação de artifícios que facilitam o dia a dia da unidade reforça a ideia de autonomia dos franqueados, bem como a possibilidade de aprimorar o serviço oferecido sem interferir na qualidade do produto que é a identidade da marca. Esses resultados se deparam com achados mais tradicionais de que a inovação em produto e processos é limitada em franquias independente de características da firma – experiência, tamanho, recursos (Mallapragada & Srinivasan, 2017). Ainda que haja limitação, há a possibilidade de inovação em alguns processos internos e locais desde que não se interfira nos grandes processos definidos pelo franqueador.

Neste estudo, os franqueados que demonstraram ter autonomia e persistência com relação suas ideias, não concordam em inovar caso a alteração possa gerar um conflito com o franqueador. Os respondentes acreditam não valer a pena criar um mal estar com o franqueador para a implantação de uma inovação em sua unidade ou para toda a rede, pois confiam na experiência do franqueador para saber o que é melhor ou não para a rede. Este achado contradiz estudos anteriores, os quais ressaltam que o franqueado com maior autonomia está mais propenso a ter um conflito com o franqueador (Lumpkin & Dess, 1996). Nos casos apresentados o franqueado compreende o papel do franqueador em buscar o bem comum e o dele em desenvolver sua unidade sem deixar de cumprir o acordado por vias formais e informais. Isso também pode estar ligado a gratidão que o franqueado sente pelo franqueador. O estudo de Weaven, Baker e Dant (2017) mostra que a gratidão pelo franqueador pode levar o franqueado à uma satisfação geral com a franquia e influenciar no relacionamento, além de evitar possíveis conflitos.

A partir do exposto, parece que o perfil de OE tem limitações de atuação pelo próprio sistema de funcionamento da franquia. A mudança requerida para implementação de inovações é, na maioria das vezes, imposta pelo franqueador. Assim, apresenta-se a seguinte proposição.
Proposição 1: A atuação do perfil de orientação empreendedora do franqueado depende de sua liberdade para atuação.

Orientação para o mercado

Os franqueados se sentem mais seguros fazendo parte de uma rede justamente por ter a vantagem de receber quaisquer mudanças e novidades prontas, baseadas em pesquisas já realizadas pelo franqueador. Pesquisas de mercado são caras e demandam execução por uma empresa especializada, além de levarem um determinado tempo para ficarem prontas e não terem o imediatismo que cada unidade quer.

A tecnologia tem contribuído para agilizar nas respostas às reclamações dos clientes e o uso de aplicativos e mídias sociais tem sido inevitável para manter-se atento ao que acontece no mercado. As empresas que utilizam aplicativos de delivery procuram atentar-se às reclamações e elogios dos clientes por meio desses aplicativos e tendem a responder rapidamente, evitando maiores problemas.

É perceptível que para a maioria dos franqueados a mensuração da satisfação de seus clientes não é algo que faz parte da sua gestão. Mesmo com o relato da existência da preocupação em agradar e manter o cliente, pouco se faz para buscar as razões pelas quais eles permanecem ou deixam de frequentar a franquia. No entanto, nesta pesquisa foi possível averiguar a agilidade que o franqueado respondia ou solucionava um problema quando ocorre uma insatisfação por parte do cliente. A prontidão de resposta do gestor e de sua equipe é muito importante para contribuir na decisão do cliente em voltar a comprar da loja ou não.

Os franqueados que não relataram nenhum problema com reclamação são os mesmos que não fazem pesquisa de satisfação ou relataram ter um modelo antigo de pesquisa. É provável que estes apenas não tiveram maior contato com clientes insatisfeitos por não os conhecer ou não saberem como entrar em contato. As trocas de informações com clientes são importantes para montar um planejamento estratégico e evitar situações de insatisfação, assim como as trocas com os funcionários, colegas franqueados e com o franqueador (Falbe et al., 1999).

A OM foi identificada em menor proporção que a OE e também não pode contribuir para a definição de um perfil de franqueado voltado para o mercado. Este estudo corrobora com o estudo de Jaworski e Kohli (1993), que relatam que a existência de OM bem definida e uma comunicação clara consegue engajar colaboradores, contribuindo para melhores resultados e obtenção de vantagem competitiva.

Com os resultados apresentados, pode-se constatar que não foi possível reunir as características necessárias para enquadrar integralmente os franqueados no perfil de orientação para o mercado. Apenas um sistema foi identificado como uma franquia com orientação para o mercado, mas parece não se comunicar de forma clara e não proporciona a identificação da OM por seus colaboradores e franqueados.

Proposição 2: A atuação do perfil de orientação ao mercado do franqueado depende da comunicação entre franqueado e franqueador.

Orientação executora

Para a maior parte, incluindo aqueles que possuem atitudes empreendedoras, a decisão de ingressar em uma franquia é assertiva por ser uma marca consolidada no mercado, não ter a necessidade de vivência no segmento que deseja adquirir e apresentar poucos riscos.

Estes argumentos estão em conformidade com estudos anteriores, pois ressaltam a importância do treinamento de pessoas sem experiência no segmento que almejam (Frazer et al., 2007) e do contrato de franquia, o qual é apresentado ao interessado que recebe um esboço sobre as regras do sistema antes da efetivação e assinatura do contrato. Também é possível dizer que a clareza da comunicação entre o franqueador e franqueado é importante desde o início do relacionamento, para mostrar as regras de forma a não deixar dúvidas e não dar margens para futuras contestações e possíveis conflitos (Kang & Jindal, 2018).

O franqueado que teve um incômodo com a padronização em algum momento relata que a maior parte daqueles que ingressam na franquia têm basicamente o mesmo pensamento:

em caso de boa rentabilidade o mérito é do franqueado, mas em caso de baixa rentabilidade o problema é do franqueador. Isso remete à confiança que o franqueado deposita na franquia, por entender que ele adquiriu uma marca consolidada e produtos previamente testados em unidades próprias do franqueador (Kosová & Lafontaine, 2012), sugerindo que as chances de fracasso são muito pequenas.

Os franqueados com perfil mais executor demonstraram certo descaso com a ideia de um feedback para a franquia. Não ter uma participação colaborativa com o franqueador pareceu uma atitude consciente. É provável que a aceitação das decisões da franquia sem questionamentos esteja ligada a algum episódio ocorrido que deixou o franqueado decepcionado. No entanto, por se tratar de seu meio de sustento opta-se por omitir opiniões de forma a evitar uma situação insustentável que possa acarretar um possível rompimento da parceria.

Os resultados obtidos corroboram que franqueados com um perfil mais executor tem menos atitudes oportunistas (Dada et al., 2012), mas não estão menos propensos aos conflitos. O distanciamento, a falta de comunicação ou situações específicas podem levar o franqueado a permanecer na franquia a contra gosto. Apesar de ter sofrido algum tipo de problema, ele pode permanecer não por vontade, mas sim por força de necessidade, por ser tratar de sua maior ou única fonte de renda. Esta situação poderá fazê-lo cumprir o solicitado sem expor sua insatisfação, mas com o passar do tempo tal situação poderá ficar insustentável e possivelmente resultará no rompimento do contrato conforme caso apresentado.

Em vista do exposto, este estudo apresentou uma maior tendência ao perfil executor em franquias no segmento de alimentação. Parece existir um perfil bastante particular do franqueado ligado ao foco na execução operacional das atividades de sua unidade, seguindo normas e procedimentos colocadas pelo franqueador.

Proposição 3a: O perfil de orientação à execução é formado por cumprimento de padrões colocados pelo franqueador.

Proposição 3b: O perfil de orientação à execução é formado pela atuação presencial do franqueado na operação e controle do local de trabalho.

Proposição 3c: O perfil de orientação à execução é formado pela submissão de opiniões do franqueado em relação às regras do franqueador.

Benefícios

No estudo de Lee et al. (2015) os resultados mostraram que os laços sociais podem ter influência significante na percepção de benefícios dos franqueados. Os autores complementam dizendo que a satisfação, intenções de renovar contrato e de indicar outros interessados são influenciadas pelos benefícios. Com isso, percebe-se que a padronização também pode ser considerada um benefício pelos franqueados por proporcionar facilidade na gestão do negócio e regras bem definidas. A partir destes resultados é possível constatar que a padronização pode ser o primeiro benefício percebido em uma franquia, por ser um modelo testado e com replicação autorizada mediante o pagamento de taxas e *royalties* ao franqueador.

Com relação ao treinamento e suporte, nota-se que são dois aspectos importantes dentro da franquia que podem fortalecer ou enfraquecer as relações dentro de um sistema (Frazer et al., 2007). Em especial o treinamento, que pode ser considerado a iniciação de um franqueado ao adquirir uma unidade e determinante nos anos iniciais. Dos entrevistados nesta pesquisa, apenas um relatou ter experiência anterior com franquia no segmento de alimentação. Desta forma, os demais franqueados ingressaram em suas respectivas franquias sem a expertise no segmento, logo o treinamento demonstra-se essencial para poder abrir uma loja.

Os sistemas de franquia deste estudo possuem em geral mais de 10 anos de existência, o que remete à maturidade e transformações realizadas ao longo do tempo. Estudos prévios mostraram que os anos de relação de franquia não são um moderador entre a satisfação do

relacionamento e o conflito percebido. As percepções são influenciadas pela natureza do relacionamento de franquia, que englobam suporte, flexibilidade e credibilidade do franqueador (Weaven et al., 2014). Portanto, é possível dizer que o franqueador, além de aprimorar as relações com o tempo, deve conceder atenção especial aos benefícios que são a essência do relacionamento de franquia (suporte, flexibilidade e credibilidade) a fim de construir uma relação sustentável, longeva e satisfatória para o franqueado.

Vários franqueados deram destaque à representação da marca em tempo de recessão econômica como os vivenciados no Brasil desde 2014 até meados de 2019. Em estudos prévios, os autores demonstram que não só uma marca forte, mas fazer parte de uma franquia que se esforça para que seus franqueados mantenham seus ganhos em tempos de crise é um benefício relevante (Malhotra, Hall, Shaw & Oppenheim, 2006; Frazer et al., 2007).

Mediante o exposto e com os argumentos dos franqueados é possível perceber resultados importantes e significantes quanto a percepção de benefícios. Os entrevistados relataram ingressar na franquia por intermédio de amigos, familiares ou do próprio franqueador, o que demostra que à primeira vista os franqueados sentiram confiança ao receberem uma indicação de um ente próximo. Esse achado corrobora com os estudos de Lee et al. (2015), sobre os laços sociais terem impacto na percepção de benefícios dos franqueados, influenciando na satisfação, intenções de renovar e recomendar a franquia.

Para os franqueados que apresentaram um perfil executor, os benefícios de padronização e a marca demonstraram ter maior relevância. A padronização pelo fato de ter um modelo testado e com regras claras, propiciando facilidade para o cumprimento das diretrizes estabelecidas pelo franqueador. E a marca por oferecer força de mercado, proporcionando atratividade e confiança no consumidor. Objetivos atingidos que, como empresário individual, provavelmente não seriam alcançados.

Baseado nesses fatos, chega-se as seguintes proposições:

Proposição 4a: Os franqueados com maior orientação empreendedora percebem mais benefícios de inovação, tecnologia e de relacionamento confiável.

Proposição 4b: Os franqueados com maior orientação para o mercado percebem mais os benefícios de treinamento e suporte.

Proposição 4c: Os franqueados com maior perfil executor percebem mais os benefícios de padronização e marca.

Relacionamento e conflito de agência

O relacionamento recebe notoriedade na literatura de franquia por conta de sua peculiaridade no formato, com um detentor da marca no papel de principal e um autônomo que adquire o direito de uso da marca por meio do pagamento de taxas, como agente (Lafontaine, 1992). Tais aspectos chamam a atenção de diversos pesquisadores que desejam encontrar mecanismos que possam minimizar as tendências ao conflito que a relação por si só pode gerar, por conta de interesses divergentes (Evanschitzky et al., 2016).

Sobre os *royalties* e taxas já era previsto, como relatado em estudo prévio (Kosová & Lafontaine, 2012) que franqueados sempre reclamam que os valores de *royalty* deveriam ser menores. Sobre as taxas de marketing, normalmente ocorre que o franqueado não consegue perceber valor pela falta de mensuração ou não divulgação de retorno por parte da franquia. É provável que eles não tenham a visão do quanto ações como propaganda e reforma de loja possam ser benéficas para o faturamento individual e global porque a franquia não tem comunicado isso de forma clara.

Sobre o relacionamento, também foi possível distinguir aspectos que se relacionam mais com determinadas OTs. Para aqueles franqueados que apresentaram maior inclinação à OE, um relacionamento com Poder e Submissão ao Franqueador demonstrou maior relação. Um franqueado empreendedor é mais propenso a realizar implementações e alterações que

contribuam com a obtenção de um melhor desempenho da unidade. Esta situação influencia diretamente no poder e na atitude de não se submeter às vontades do franqueador.

Para os franqueados com maior propensão à OM um relacionamento distante é o que parece ser mais preponderante. Isso ocorre porque o franqueado deseja atender às necessidades de seu consumidor e para isso é preciso que haja a disseminação e troca de informações constantes com o franqueador. Logo, o distanciamento pode ser um empecilho para a fluidez dessa troca.

Por fim, aqueles franqueados que apresentaram inclinação ao perfil executor tem maior relação com relacionamentos de Controle e Ética. Como visto em exemplo anteriores, os franqueados com perfil executor preferem ser cobrados e controlados, para exercer suas funções corretamente. Para alguns isso funciona como uma espécie de motivação para o cumprimento de suas atividades. Já o relacionamento ético deve-se a transparência do franqueador sobre a situação da franquia no mercado. O franqueado voltado para a operação tem maior dificuldade em buscar informações de mercado por conta própria e espera que a franquia realize tais ações e informe os franqueados quais atitudes são esperadas mediante o cenário apresentado.

Mediante o exposto, os conflitos podem ocorrem por motivações diversas com destaque para *royalties* e taxas de marketing, padronização e rentabilidade. Ressalta-se que apenas dois franqueados assumiram ter um conflito direto com a franquia: um deles com relação à liberdade de escolha de fornecedor e o outro com a compra de insumos maior do que o estipulado; os demais disseram apresentar exemplos de colegas e conversas que circulam dentro do sistema. No entanto, nenhum tipo de conflito pode ser conectado ao tipo de perfil ou características pertencentes ao franqueado, o que resulta na seguinte proposição:

Proposição 5a: Os franqueados de maior orientação empreendedora percebem mais os aspectos de poder do relacionamento com o franqueador.

Proposição 5b: Os franqueados de maior orientação para o mercado percebem mais os aspectos de distanciamento do relacionamento com o franqueador.

Proposição 5c: Os franqueados de maior perfil executor percebem mais os aspectos de controle e ética do relacionamento com o franqueador.

Conclusão

Esta pesquisa teve como propósito identificar o perfil do franqueado por meio de sua orientação de trabalho e compreender de que forma essa orientação influencia na percepção de benefícios do franqueado e no seu relacionamento com o franqueador.

Os resultados mostraram que não foi possível traçar um perfil do franqueado e alinhá-lo integralmente com a orientação empreendedora ou para o mercado, mas predominantemente os perfis se apresentaram executores. Os entrevistados apresentaram algumas características empreendedoras e voltadas para o mercado, mas isso não foi suficiente para enquadrá-los com OE e OM. Daí, a primeira contribuição teórica do trabalho que foi identificar e propor um novo perfil de orientação executora, esse que parece estar mais alinhado com as atividades e ações tomadas rotineiramente pelos franqueados.

Um resultado interessante que emergiu da pesquisa foi a padronização apresentada como um benefício para o franqueado. Eles ressaltam que começar sem experiência em um segmento e obter a licença de uso da marca, com estrutura e regras definidas é a grande vantagem de ingressar em um sistema de franquia.

O principal resultado do presente estudo, refere-se às propostas de relações demonstradas entre os diferentes tipos de OTs, os benefícios e relacionamento com o franqueador.

Espera-se que em estudos futuros possam-se testar as proposições aqui apresentadas em amostras maiores. A expectativa é que se possa ter resultados descritivos com maior poder de

indução para a construção de teorias mais robustas sobre a orientação e trabalho e a percepção de benefícios por franqueados.

Referências

Associação Brasileira de Franchising [ABF]. (03 Jun. 2020). Desempenho do franchising brasileiro – 1º Trimestre de 2020. Disponível em: https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/

Associação Brasileira de Franchising [ABF]. (09 Mar. 2020). Desempenho do franchising brasileiro em 2019. Disponível em: https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/

Badrinarayanan, V., Suh, T., & Kim, K. M. (2016). Brand resonance in franchising relationships: A franchisee-based perspective. Journal of Business Research, 69(10), 3943-3950.

Blut, M., Backhaus, C., Heussler, T., Woisetschläger, D. M., Evanschitzky, H., & Ahlert, D. (2011). What to expect after the honeymoon: Testing a lifecycle theory of franchise relationships. Journal of Retailing, 87(3), 306-319.

Brickley, J. A., & Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form the case of franchising. Journal of Financial Economics, 18(2), 401-420.

Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. Entrepreneurship theory and practice, 23(3), 47-63.

Cox, J., & Mason, C. (2007). Standardisation versus adaptation: geographical pressures to deviate from franchise formats. The Service Industries Journal, 27(8), 1053-1072.

Dada, O. (2018). A model of entrepreneurial autonomy in franchised outlets: a systematic review of the empirical evidence. Int. Journal of Management Reviews, 20(2), 206-226.

Dada, O., & Watson, A. (2013). Entrepreneurial orientation and the franchise system: Organisational antecedents and performance outcomes. European Journal of Marketing, 47(5/6), 790-812.

Dada, O., Watson, A., & Kirby, D. A. (2012). Toward a model of franchisee entrepreneurship. International Small Business Journal, 30(5), 559-583.

Davies, M. A., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. Journal of Business Venturing, 26(3), 321-340.

Evanschitzky, H., Caemmerer, B., & Backhaus, C. (2016). The franchise dilemma: Entrepreneurial characteristics, relational contracting, and opportunism in hybrid governance. Journal of Small Business Management, 54(1), 279-298.

Falbe, C. M., Dandridge, T. C., & Kumar, A. (1999). The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising. Journal of Business Venturing, 14(1), 125-140.

Frazer, L., Merrilees, B., & Wright, O. (2007). Power and control in the franchise network: an investigation of ex-franchisees and brand piracy. Journal of Marketing Management, 23(9-10), 1037-1054.

Grace, D., Weaven, S., Frazer, L., & Giddings, J. (2013). Examining the role of franchisee normative expectations in relationship evaluation. Journal of Retailing, 89(2), 219-230.

Gummesson, E. (2006). Qualitative research in management: addressing complexity, context and persona. Management Decision, 44(2), 167-179.

Harmon, T. R., & Griffiths, M. A. (2008). Franchisee perceived relationship value. Journal of Business & Industrial Marketing, 23(4), 256-263.

Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. Qualitative Health Research, 15(9), 1277-1288.

Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. Industrial marketing management, 36(5), 651-661.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. Journal of Marketing, 57(3), 53-70.
Kang, B., & Jindal, R. P. (2018). The Dual Role of Communication in Franchise Relationships: A Franchisee Perspective. Journal of Small Business Management, 56, 197-214.
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.
Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. Journal of Marketing, 54(2), 1-18.
Kosová, R., & Lafontaine, F. (2012). Much ado about chains: A research agenda. International Journal of Industrial Organization, 30(3), 303-308.
Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: some empirical results. RAND Journal of Economics, 23(2), 263-283.
Lee, Y. K., Kim, S. H., Seo, M. K., & Hight, S. K. (2015). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. International Journal of Hospitality Management, 44, 28-37.
Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review, 21(1), 135-172.
Mallapragada, G., & Srinivasan, R. (2017). Innovativeness as an unintended outcome of franchising: insights from restaurant chains. Decision Sciences, 48(6), 1164-1197.
Malhotra, N., Hall, J., Shaw, M., & Oppenheim, P. (2006). Marketing research: An applied orientation. Pearson Education Australia.
Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. In Forum qualitative Sozialforschung/Forum: qualitative social research.
Melo, P. L. D. R., Borini, F. M., & Cunha, J. A. C. D. (2014). Microfranchising value perception and structural elements. Revista de Administração Contemporânea, 18(3), 328-350.
Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. Management science, 29(7), 770-791.
Nakao, A.N. (2019). Desempenho financeiro de franqueados: o papel dos elementos internos da unidade franqueada e a influência da orientação de mercado e orientação empreendedora. (Tese de doutorado). Universidade Nove de Julho, São Paulo.
Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing, 54(4), 20-35.
Papulová, Z., & Papula, J. (2015). Entrepreneurship in the Eyes of the Young Generation. Procedia Economics and Finance, 34, 514-520.
Phan, P. H., Butler, J. E., & Lee, S. H. (1996). Crossing mother: Entrepreneur-franchisees' attempts to reduce franchisor influence. Journal of Business Venturing, 11(5), 379-402.
Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. Entrepreneurship Theory and Practice, 33(3), 761-787.
Varotto, L. F., & Parente, J. G. (2016). Franchisor-franchisee relationship quality: Time of relationship and performance. Revista de Administração de Empresas, 56(6), 600-610.
Watson, A., Dada, O. L., Grünhagen, M., & Wollan, M. L. (2016). When do franchisors select entrepreneurial franchisees? An organizational identity perspective. Journal of Business Research, 69(12), 5934-5945.
Weaven, S. K., Grace, D. A., Frazer, L., & Giddings, J. (2014). Processual antecedents of perceived channel conflict in franchising. Journal of Business Economics and Management, 15(2), 316-334.
Weaven, S., Baker, B. L., & Dant, R. P. (2017). The influence of gratitude on franchisor-franchisee relationships. Journal of Small Business Management, 55, 275-298.