

Pensando o *franchising* como alternativa organizacional no contexto globalizado

Alfredo Dib Nour Abdul*

Maria Aparecida Ferreira de Aguiar**

Resumo

O estudo analisa o sistema de *franchising* como uma alternativa de relação econômica e social que envolve os parceiros – franqueador e franqueado. O objetivo é analisar as características, a natureza, os pressupostos, a lógica e a forma gerencial dessa parceria. O *franchising* é inserido num mundo globalizado, sendo investigada a sua identificação com a modernização reflexiva e/ou com a modernização ortodoxa.

Palavras-chave: *franchising*, mundo globalizado, modernização reflexiva, contratos social e econômico.

Abstract

This study analyzes the franchising system as an alternative economic and social relationship involving a franchisor and a franchisee. The purpose is to examine the characteristics, the nature, the presuppositions, the logic and the management of such a partnership. The franchising is part of a globalized and complex world and its identification with reflexive modernization and/or with orthodox modernization is investigated.

Key words: *franchising, globalized world, reflexive modernization; social and economic contracts.*

* Mestre em Administração – PUC-SP.

** Doutora em Psicologia pela Universidade de São Paulo; Master of Arts pela University of Michigan Ann-Arbor – USA; Profa. Titular na FEA – PUC-SP; Profa. Programa Pós-Graduação em Administração PUC-SP.

Introdução

Neste estudo¹ nos propomos analisar o *franchising* como uma nova forma de relação econômica e de contrato social estabelecido entre parceiros econômicos, o franqueador e o franqueado, no bojo do processo de globalização. Estaremos identificando as suas características, a natureza dessa parceria econômica, os seus pressupostos e a lógica do novo contrato social, bem como a sua forma gerencial. Finalmente, procuraremos situar o *franchising* no contexto da globalização, identificando o seu compromisso com a modernização reflexiva e/ou comprometido com a modernização simples.

Essa proposta nos remete à análise do contexto socioeconômico atual e, conseqüentemente, ao processo de globalização. Globalização aqui entendida como

um processo complexo, integrando diferentes processos que freqüentemente atuam de maneira contraditória, produzindo conflitos, disjunções e novas formas de estratificação, resultando na emergência de uma ordem social pós-tradicional. (Giddens, 1996, p. 13)

Ao entender essa ordem social pós-tradicional como uma mudança do *status* da tradição, o autor pressupõe uma reformulação e um repensar das tradições através do processo de modernização reflexiva, ou a possibilidade de uma autodestruição criativa para toda uma era da sociedade industrial.

Beck e Giddens reafirmam a necessidade de repensar, ou seja, de reinventar a nossa civilização industrial “agora que o velho sistema da sociedade industrializada está se desmoronando no decorrer do seu próprio sucesso e levanta a questão do surgimento de novos contratos sociais” (1997, p. 12). Isto significa dizer que o sistema da sociedade industrializada está sendo questionado e repensado pela própria sociedade, dando lugar a um novo sistema, o da sociedade de risco.

A modernização reflexiva, como afirma Beck, “traz implicações profundas uma vez que, modificadora da estrutura, ela implica em insegurança de toda a sociedade” (idem, p. 13). Essa insegurança, como acentua o autor, é de difícil delimitação e, portanto, incontrolável. É importante entendermos, den-

1. Os dados referentes aos franqueados foram objeto de pesquisa realizada por Alfredo Dib Abdul-Nour entre fevereiro e março de 1998 na cidade de São Paulo.

tro de um processo de globalização econômica, que as incertezas e os riscos são maximizados, tornando o controle mais complexo e muitas vezes inviável porque as implicações da modernização reflexiva, como aponta Beck (1997), na sua ação de modificadoras da estrutura, implicam em insegurança de toda a sociedade. Essa insegurança tem suas raízes nas conseqüências da dinamização do desenvolvimento, que se apresenta como um gerador de conseqüências opostas: gera desenvolvimento ao mesmo tempo que intensifica o dinamismo do conflito da sociedade de risco.

Nesta passagem do período industrial para o período de risco da modernidade, observa-se a sua natureza não planejada. Por outro lado, caracteriza-se por processos de manutenção autônoma, que ignoram os seus próprios efeitos e ameaças. Como analisa Beck (*idem*, p. 16), “estes efeitos de maneira acumulativa e latente produzem ameaças que questionam e destroem as bases da sociedade industrial”. É neste ponto que o autor acentua a mudança da natureza do conflito que, anteriormente, na sociedade industrial, estava centrado na distribuição de bens, e que na sociedade de risco se transforma em conflito de distribuição dos malefícios. O grande desafio da sociedade, para o autor, é como os riscos que acompanham a produção de bens podem ser distribuídos, evitados, controlados e legitimados.

Na esteira do pensamento de Beck (*idem*), procuraremos identificar e analisar os riscos e os conflitos presentes na relação franqueador x franqueado, sendo relevante compreender a dinâmica e a lógica dessa redistribuição de “malefícios” num contexto de destradicionalização, portanto, numa sociedade de risco. Os riscos inerentes a essa parceria econômica, ou seja, do negócio, de que forma são, no *franchising*, distribuídos, evitados, controlados e legitimados. Em outros termos, quais são as suas estratégias e mecanismos.

Para Giddens (1996) a reflexividade social é um fator fundamental, que introduz o deslocamento entre o conhecimento e o controle, que o autor considera uma fonte primária de incerteza artificial.

Retomando o pensamento de Giddens

o mundo de reflexividade intensificada é um mundo de pessoas inteligentes. Os indivíduos têm mais ou menos que se engajar com o mundo em termos mais amplos, se quiserem sobreviver nele. A informação produzida por especialistas (incluindo conhecimento científico) não pode ser mais totalmente confinada a grupos específicos, mas passa a ser interpretada rotineiramente e a ser

influenciada por indivíduos leigos no decorrer de suas ações cotidianas (1996, p. 15).

No *franchising*, pode-se questionar até que ponto essa nova alternativa de parceria econômica pressupõe um mundo de reflexividade intensificada e, pressupondo-o, como é concretizado nas relações dos parceiros envolvidos, portanto, nas relações franqueador/franqueado.

Ao distinguirem a modernização simples da modernização reflexiva, Beck e Giddens (1997) enfatizam que na modernização simples, também chamada ortodoxa, primeiro se dá a desincorporação das formas sociais tradicionais para, em seguida, desenvolver o processo de reincorporação dessas formas pelas formas sociais industriais. No caso da modernização reflexiva, primeiro se dá a desincorporação das formas sociais industriais para, em seguida, ocorrer a reincorporação por outra modernidade, por meio de um processo de transformação a partir da reflexividade social. O que significa dizer, a sociedade se repensando.

Podemos ainda, com apoio no pensamento de Giddens (1996), indagar se o *franchising* se situa dentro do contexto da destradicionalização ou se está comprometido com a modernização ortodoxa. Em outras palavras, se as relações empresariais implicam o simples segmento de decisões anteriormente tomadas pelo franqueador ou se caracteriza pelo detalhamento de motivos, conhecimento e análise das causas, das razões e da sua compreensão, permitindo a influência do franqueado nas áreas de organização da produção, de gestão de recursos humanos e de planejamento e estratégias, dimensionando, portanto, o grau de autonomia do franqueado frente ao seu negócio.

Na arena de um mundo de reflexividade intensificada, afirmam Beck e Giddens (1997), ao criar-se a exigência de pessoas inteligentes e reflexivas, possibilita-se a liberação de uma força psicológica própria dos indivíduos, de impulso e motivação, que os leva a assumir, de uma forma responsável e livre, as suas atividades, as quais se tornam para eles uma fonte de realização pessoal, portanto, uma alternativa de uma vida humanamente enriquecida.

Dejours (1992) vem ao encontro do pensamento de Beck e Giddens (1997) quando analisa o fenômeno do sofrimento humano no trabalho. Considera como fator fundamental para o sucesso profissional, como também para a reatualização humana, o poder de conceber, de criar, de inovar, portanto, de refletir e de exercer o livre voo da imaginação. O que significa dizer que a passagem do teatro psíquico ao teatro do trabalho, em psicanálise entendido

como mudança de objeto (da pulsão) e mudança de fim (da pulsão) também entendidos como mecanismos da sublimação, fazem parte da vida humana e sem os quais o indivíduo não encontra a sua saúde mental. O ser humano leva consigo, na vida adulta, um

enigma nascido nas relações parentais não resolvido, que dá origem a uma curiosidade jamais satisfeita e a um desejo de saber e de compreender periodicamente reativados pelas conjunturas materiais e morais cuja forma evoca as preocupações parentais (Dejours, 1992, p. 156).

Para Dejours

entre o teatro da infância e o teatro do trabalho interpõem-se inevitavelmente diferenças ou desvios, que criam uma ambigüidade, um equívoco: o teatro do trabalho funciona como um relê, como uma ocasião de tornar a representar um cenário próximo do cenário inicial do sofrimento. Mas é exatamente a ambigüidade que mobiliza a imaginação e a criatividade. Ela é também o meio que trabalha contra a repetição exata e estéril das questões essenciais (idem, p. 157).

Essas colocações nos permitem indagar se o *franchising*, considerado como teatro do trabalho, apresenta as analogias de estrutura e de forma presentes no teatro psíquico herdado na infância, que permitirá aos indivíduos, franqueadores e franqueados, processar esse jogo psicológico mobilizador da sua imaginação e da sua criatividade. O *franchising* cria espaço para a eliminação de uma força psicológica própria dos indivíduos de impulsão e motivação? Pode ser considerado uma fonte de realização pessoal e uma alternativa de vida humanamente enriquecida para os franqueados?

O fenômeno da individualização, colocado por Beck (1997) como uma das conseqüências do processo de globalização, analisa o processo de sociedade de risco, na qual as ameaças presentes fazem ruir as bases sociais de segurança oferecidas pela sociedade industrial, especialmente as relações tradicionais de produção, os negócios, o direito, a ciência e a família nuclear. O indivíduo é inserido, como ressalta o autor, na turbulência da sociedade de risco global: de um lado se vê desprovido dos apoios sociais, por outro lado se vê confrontando e convivendo com uma ampla variedade de riscos globais e sociais. Como conseqüência do fenômeno da individualização, os indivíduos são cha-

mados a tomar decisões e a dominarem as atividades arriscadas, apesar de não serem capazes de fazê-lo.

Essa incapacidade advém da complexidade da sociedade moderna, que lhes torna impossível ter acesso e dominar todas as informações necessárias a essas decisões. Essa contradição se torna mais contundente quando, ao serem chamados a tomarem continuamente decisões, são implicitamente responsáveis pelas suas conseqüências, tanto para si próprios quanto para a sociedade. Espera-se que ele tenha uma base bem fundamentada e responsável, ao mesmo tempo em que a sociedade não lhe permite acesso aos conhecimentos que lhe dariam as certezas necessárias à tomada de suas decisões.

Transportando para o cenário do *franchising*, a questão que se coloca é até que ponto as ambigüidades e os conflitos estão presentes no contexto da relação franqueador/ franqueado. O conhecimento da complexidade e das características da relação franqueador/franqueado, bem como das implicações na vida familiar e profissional, especialmente do franqueado, são fatores não dominados por ele quando da sua decisão de se tornar o empreendedor nesse sistema.

No contexto da modernização reflexiva podemos colocar a questão da relação de poder. Poder entendido “como a troca desequilibrada de possibilidades de ação, ou seja, de comportamento entre um conjunto de atores individuais e/ou coletivos” (Friedberg, 1993, p. 115). Nessa abordagem o poder é tomado não como um simples exercício, mas ele encontra-se nas estruturas preexistentes do espaço de ação ou, antes, na simetria de recursos que os atores podem extrair delas para fazerem as suas transações. Há um elo irredutível entre poder e (inter)dependência, quer dizer, entre poder e cooperação e entre poder e troca, como afirma Friedberg (1993). Essa definição acentua também a natureza desequilibrada dessa relação de troca, enfatizando, todavia, o poder como uma relação de troca; em outras palavras, a dimensão instrumental do poder.

Na modernização reflexiva pressupõe-se que a dominação e a manipulação sejam substituídas por uma relação de troca, com um mínimo de liberdade e de margem de manobra para as partes envolvidas, em que deverá haver espaço para a discussão e a troca negociada.

Na esfera do poder, podemos indagar como o sistema *franchising* se caracteriza e qual o espaço de negociação que ele oferece nessa relação de troca, bem como de que maneira ele se encontra estabelecido nas estruturas preexis-

tentes do espaço de ação, ou seja, no contrato básico. Essas questões possibilitarão situar o sistema *franchising* e compreendê-lo como uma nova forma de relação econômica e de contrato social. Em síntese, situa-se no contexto do processo de globalização como uma alternativa de relação econômica em sintonia com a modernização reflexiva ou comprometido com a modernização simples ou ortodoxa.

Metodologia

A amostra foi definida considerando os fatores de área geográfica, porte do franqueado e características do franqueador. Os dados foram coletados por meio de questionário junto aos franqueados. As entrevistas foram realizadas entre fevereiro e março de 1998, na cidade de São Paulo. O levantamento dos dados secundários foi realizado junto a instituições e em publicações especializadas.

Franchising: histórico e conceito

Segundo Dahab “a palavra *franchising* surgiu na Idade Média na França. Sua derivação *franchisage* vem de ‘Franc’ que significa outorgação de um privilégio ou de uma autorização” (1996, p. 13). Para Bojunga (1990) o termo inglês *franchising* deriva da expressão francesa *franchise*, a qual, segundo o autor, em português significa franquia. Cherto sugere que o termo *franchising*, em português, teria como tradução a expressão “franquia empresarial” (1988, p. 8).

A história do *franchising* pode ser apresentada em três momentos históricos distintos. No primeiro momento destaca-se o início das atividades de franquia, quando, segundo Dahab

na Idade Média existiam as cidades “francas” e as cidades “*franche*” ou “*franchise*”, que eram aquelas onde pessoas e bens tinham livre circulação, sendo isentas de pagamentos de taxas e impostos ao poder central e/ou Igreja. Então o verbo *franchiser* queria dizer conceder um privilégio ou autorização (1996, p. 13).

O segundo momento se deu nos Estados Unidos, nos anos de 1850, quando a Singer Sewing Machine Company autorizou comerciantes independentes a vender com exclusividade, sem o direito de produzir, mas com o direito do uso da marca, os produtos Singer. Em 1898 a General Motors começou a utilizar como estratégia de distribuição de seus veículos o *franchising*, e, em 1899, a Coca-Cola passou a utilizar o *franchising* para o engarrafamento de seu refrigerante (Bojunga, 1990; Cherto, 1988).

O *franchising* teve um terceiro momento, também nos Estados Unidos, quando, no término da segunda Guerra Mundial, os combatentes que voltaram não queriam trabalhar como empregados, mas, por outro lado, também não tinham conhecimento gerencial suficiente para montarem um negócio sozinhos. Esse ambiente favoreceu o desenvolvimento do *franchising*, em que se encontravam, de um lado, empresas que mantinham planos de aumentar ou de iniciar o processo de franquias, e, por outro, uma demanda que acabou por acatar essa nova alternativa de relacionamento entre capital/trabalho (idem).

O sistema de *franchising* envolve, por um lado o *franchisor* (franqueador), e do outro o *franchisee* (franqueado). Dos tipos de *franchising*, descreveremos dois, dando ênfase ao segundo tipo: o primeiro é o *Traditional Franchising*, ou *franchising* de marca e produto, o qual estabelece uma relação simples de compra e venda do produto e/ou serviço entre as partes, franqueador e franqueado; já o *Business Format Franchising* (BFF) incorpora a aquisição, por parte do franqueado, em um negócio formatado, no qual o franqueador transmite as técnicas de comercialização, e o franqueado deverá seguir as regras e normas estabelecidas, sendo controlado de forma mais rígida e intensa quando comparado com o outro tipo de *franchising* (Cherto, 1988). O BFF é o tipo de *franchising* mais completo, segundo Bojunga é o “verdadeiro *franchising*” (1990, p. 12), incorporando todas as características dos outros sistemas de distribuição. Esses dois tipos de *franchising* já trazem, nas suas próprias definições, diferenças relevantes no que diz respeito à perda de autonomia e poder de decisão com relação à sua unidade de venda.

A Associação Brasileira de Franchising define *franchising* como um

sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologia, baseado em estreita e contínua colaboração entre empresas jurídica e financeiramente distintas e independentes, através do qual o franqueador concede o direito e impõe a obrigação aos franqueados de explorarem uma empresa de acordo com o seu conceito. O direito assim concedido tem por objetivo autorizar e

obrigar o franqueado, mediante uma contraprestação financeira direta ou indireta, a utilizar as marcas de serviços, logotipos e insígnias, ou *know-how*, direitos de propriedade industrial e intelectual e outros direitos autorais, apoiados em uma prestação contínua de assistência comercial e/ou técnica, no âmbito e durante a vigência de um contrato de franquia escrito e celebrado entre as partes para este fim. (Código de auto-regulamentação, s/d, p.3).

Um contrato básico entre franqueadores e franqueados, segundo Leite (1991), possui três tópicos distintos: a titularidade, os aspectos de concessão e os direitos e deveres. Cherto (1988) acrescenta ao contrato básico uma forma de o franqueado retribuir ao franqueador toda a assistência prestada ao longo do período de contrato. Salienta que a importância de um contrato bem elaborado desde o início proporciona ao franqueador uma ferramenta de defesa poderosa contra eventuais confrontos com o franqueado nos tribunais ou até mesmo no próprio mercado. Esses conflitos podem ser a respeito do uso indevido da marca, da tentativa de se caracterizar como um vínculo trabalhista, do gerenciamento e execução das instruções e orientações, da administração correta dos estoques, da delimitação territorial (com ou sem exclusividade), do prazo de vigência, da remuneração e das garantias de sigilo.

A perda da relação empregatícia como vínculo de relação econômica fica assim caracterizada e, com ela, estão também sendo desprezadas todas as conquistas dos trabalhadores perante o capital. Por meio desse contrato básico fica estabelecido que os direitos trabalhistas sumiram, enquanto que os direitos do capital não só aumentaram como também incorporaram outras áreas, como a proibição de se exercer trabalho nos ramos de atividade em que se montou a franquia, o prazo já determinado da duração da relação do negócio e a obrigatoriedade de se seguir as regras e as normas não apenas por meio de um contrato social ou via sindicato, mas por meio de um documento juridicamente legal.

Ao analisar a Lei de Franquias, Abrão (1995) concluiu que o franqueado é um comerciante independente. Todavia, alienado ao compromisso de compra e venda e um produto/serviço específico, além de não ser agente de decisão sobre as políticas de venda, ainda, segundo o autor, a “franquia tornou-se um ponto de venda e de serviços da empresa dominante...” (1995, p. 33).

Os franqueados: seu contexto, seu perfil e suas percepções

A entrevista com os franqueados foi caracterizada pela dificuldade em falar e em definir a possibilidade de realizar a entrevista. Todos os franqueados possuem outras atividades, não permanecendo o tempo todo nas lojas. Sempre bem apresentados e com vocabulário elaborado, inclusive com denominações de ordem administrativa, parecem não ficar à vontade com a entrevista nas mesas do *shopping* ou dentro das lojas.

Das nove empresas franqueadas pesquisadas três não aceitaram fazer a entrevista.

Com relação aos grupos que não quiseram participar da pesquisa, é importante ressaltar que o motivo alegado por dois deles seria a falta de tempo, mesmo diante de alternativas totalmente abertas à vontade do entrevistado com referência ao tempo, local, horários, podendo inclusive ser dividido em mais de um encontro. Todas essas empresas pediram que nós entrássemos em contato com a empresa responsável pelo sistema de *franchising*, não nos respondendo diretamente.

Uma das empresas que não quis participar, mostrou-se aberta para uma conversa por telefone com o diretor da área de *franchising*, alegando que havia um acordo entre franqueador e franqueado, segundo o qual todo e qualquer tipo de pesquisa ou entrevista, inclusive para mídia, seria transferida para a pessoa do diretor de *franchising*, pois eles entendiam que os franqueados não estavam preparados ou não conheciam totalmente o sistema de franquias para que pudessem dizer algo a respeito. Portanto, para evitar distúrbios futuros, ficaria a cargo do diretor de franquias responder por eles e pela empresa.

Os franqueados que aceitaram participar da pesquisa, demonstraram receio de participar de uma entrevista sem um aceite do franqueador. Das seis empresas em que tivemos contato direto com o franqueado, parte delas necessitava de uma autorização do franqueador. Os franqueados alegavam que essa medida era uma forma de proteger-se de concorrentes, tanto nacionais como estrangeiros.

Das seis empresas pesquisadas do sistema de franquias, a maioria tem na figura do dono (franqueador) a tradição do trabalho no comércio, como judeus, árabes, armênio e gregos, já os seus franqueados são brasileiros de terceira geração, com nível educacional de terceiro grau, e na sua maioria são católicos.

Os franqueados, indivíduos da classe média, disseram que foram inicialmente envolvidos pela idéia desse tipo de investimento quando buscavam melhores oportunidades de trabalho. Afirmaram também que não procuraram outras alternativas de investimento ou forma de trabalho.

Tabela 1- Características da amostra

Franquia	Sexo	Formação Profissão	Religião	Idade em anos
La Basque	M	engenheiro	Católico	31
Boticário	M	economista	Católico	56
Kopenhagen	M	engenheiro	Católico	55
Água Cheiro	F	administrador	Evangélico	40
Amor aos Pedacos	M	administrador	Católico	31
Subway	M	arquiteto	Católico	41

Os dados demonstraram que cinco entrevistados acusavam o retorno financeiro como a única vantagem do sistema de *franchising*. Os rendimentos prometidos estavam sendo obtidos no decorrer dos meses, destacando-se o retorno financeiro como um elemento satisfatório na avaliação dos franqueados. Um entrevistado afirmou que o relacionamento com o público estava sendo a única vantagem de ter aberto uma franquia. Ele disse que não imaginava que o País tivesse uma população tão heterogênea.

Mesmo com a satisfação financeira, metade dos franqueados não gostaria de continuar com o negócio e quatro responderam que preferiam exercer a profissão para qual estudaram. Além disso, nenhum franqueado aconselharia seus filhos a seguirem esse caminho. Todos afirmam que a melhor opção para os adolescentes seria estudar e exercer uma profissão liberal.

Apontam que o excesso de regras é – principalmente as normas comerciais que se destinam aos descontos, promoções e produtos – a maior desvantagem do sistema. Por outro lado, as regras e os relatórios impostos pelo franqueador são considerados como um aspecto positivo. Para eles, essas exigências facilitam o controle e a organização do negócio. Apesar das regras rígidas, cinco dos seis entrevistados dizem que conseguiram implantar melhorias na sua unidade de venda. Todos os franqueados afirmam que discutem com o franqueador seus problemas e/ou soluções buscando respostas às suas dúvidas.

Entretanto, nenhum franqueado se sente como ator participativo nas decisões referentes ao negócio. Afirmam que não são donos do negócio. Limitam-se a cuidar das suas unidades de venda respeitando as regras, normas e procedimentos estabelecidos pelo franqueador. Colocam como problema a ausência de informação sobre o negócio e falta de autonomia no processo de planejamento e estratégias. Os problemas que surgem no que se refere a produção, qualidade, preços e *marketing* não podem ser resolvidos por eles, franqueados. As soluções são definidas e impostas pelo franqueador, mas os seus custos são distribuídos entre franqueador e franqueado, mesmo quando essas soluções não são as mais adequadas. Colocam os constantes pedidos de descontos dos clientes, as demandas por pagamentos parcelados e/ou mediante cartões de crédito, além das demandas por melhor prestação de serviços como fatores que criam dificuldades na administração do seu negócio. Isto é agravado pelo fato de o consumidor ter contato direto com o franqueador. As reclamações feitas pelos clientes são consideradas delitos pelo franqueador, que multa e penaliza o franqueado.

Todos os entrevistados possuem sócios no negócio. Exercem também outras atividades. Indicam como fator de conflito e de pressão o fato de pertencerem a uma rede de franqueados. Isto permite aos franqueados cobrarem uns dos outros uma conduta homogênea, que nem sempre é a melhor estratégia para todas as unidades. Há especificidade de mercado e de situações comerciais.

Interessante ressaltar que nenhum franqueado frequenta a ABF (Associação Brasileira do Franchising). Nenhuma das redes entrevistadas possui, nas datas das entrevistas, um Conselho de franqueados, e duas redes não possuem um contrato formal de *franchising*.

Os entrevistados não se apresentam como franqueados. Eles se denominam ora como profissional original ora como empresário de uma loja. Segundo eles, apresentar-se como “franqueado” dá uma conotação negativa e provoca reações não desejadas por parte do público, como indagações acerca da vida particular dos entrevistados.

A figura do gerente da loja desapareceu em cinco unidades. Seus proprietários entendem que a função é desnecessária, uma vez que ele próprio é o gerente.

Conclusão

O sistema *franchising* pode ser considerado uma nova alternativa, proveniente de um repensar da sociedade industrial. Entretanto, o seu surgimento está mais relacionado a fatores situacionais, como a busca de novas formas de trabalho pelos ex-combatentes da segunda Guerra Mundial, do que com o processo de globalização econômica.

A natureza da relação tradicional capital/trabalho é repensada e substituída por uma relação de parceria econômica. O franqueado adquire a franquia e assume o direito de participar do negócio e, em consequência, assume os riscos econômicos. Ao distribuir os riscos do empreendedor franqueador para o parceiro franqueado o *franchising* apresenta as características de uma sociedade de riscos. O desaparecimento da uma relação tradicional capital/trabalho com as respectivas consequências trabalhistas, caracteriza a mudança da natureza da relação econômica e pode ser considerada uma das características do sistema *franchising* como uma nova alternativa no contexto da destradiconalização da sociedade industrial. O sistema de administração adotado pelo *franchising* está fundamentado em pressupostos tradicionais e apresenta contradições internas que o colocam também no contexto de uma mudança simples, com características tradicionais. O sistema de administração é preservado nas bases tradicionais, enfatizando a centralização do poder na pessoa jurídica do franqueador, que mantém o monopólio do planejamento da produção, das estratégias e da tecnologia.

Nesse sistema cabe ao franqueado o gerenciamento da distribuição, surgindo assim a figura tradicional do gerente de vendas. Evidencia-se, na relação franqueador/franqueado, a contradição do sistema *franchising*, em que se podem observar características da modernização reflexiva ao mesmo tempo que se encontram características da modernização simples: a natureza da relação econômica é mudada de um lado, e do outro é mantida a natureza tradicional do sistema gerencial.

Essa contradição gera um conflito com implicações para o próprio sucesso do negócio, considerando-se que as demandas e a dinâmica da sociedade globalizada exigem a reflexividade intensiva e a rápida tomada de decisões individuais, o que não está previsto no sistema *franchising*.

As relações de poder no sistema *franchising* são caracterizadas pela dominação do franqueador. Não há espaço para a negociação entre os parceiros.

As normas, as regras e os procedimentos são claramente definidos pelo franqueador, estabelecendo limites, restringindo e limitando a autonomia do franqueado. Isto maximiza os riscos deste último, especialmente em razão da impossibilidade de o franqueado buscar soluções e alternativas inovadoras para o negócio. Esses fatores contribuem para se compreender o desencantamento dos franqueados com o novo negócio. No sistema *franchising* desaparece a característica mobilizadora da imaginação e da criatividade; ele não oferece as condições necessárias para o indivíduo, o franqueado, liberar suas forças psicológicas de impulsão e motivação. A centralização do poder, a ausência da autonomia no negócio e os controles rígidos encontrados nesse sistema são os principais indicadores desse teatro de trabalho que se contrapõe ao teatro psíquico como compreendido por Dejours (1992).

Em síntese, poderemos concluir que o sistema *franchising* apresenta características que o situam no contexto da modernização simples. A reflexividade social não é seu pressuposto dominante, prevalecendo a dominação e o poder autoritário. O discurso e a relação dialógica não estão presentes.

O franqueado se caracteriza como um ator subalterno, vivendo uma situação híbrida empreendedor-gerente, cujo espaço de autonomia, reflexão e inovação criativa são cerceados, ao mesmo tempo que os riscos do negócio são maximizados e ampliados. A complexidade na economia, política e sociedade acompanham o dia-a-dia dos franqueados e comerciantes na medida em que eles não conseguem identificar de forma simplificada o que ocorre com suas atividades profissionais. Não conseguem porque, segundo Morin (1990a e 1990b), para se entender um fenômeno complexo é necessário interpretá-lo como tal, e esse tipo de movimento, para análise dos problemas, não está previsto por eles. A compreensão da atividade comercial depende de conjunto de fatores e das relações entre eles, necessitando, então, de um pensamento complexo em vez de uma análise simplificada.

Referências bibliográficas

- ABRÃO, N. (1995). A Lei da Franquia Empresarial: n. 8.955, de 15.12.1994. *Rev. dos Tribunais*, v. 722, n. 84, pp. 25-39, dez..
- ABF Associação Brasileira do Franchising. (s/d). Código de auto-regulamentação, São Paulo, Ed. ABF.

- BECK, U.; GIDDENS, A.; LASH S. (1997). *Modernização reflexiva: política tradição e estética na ordem social moderna*. São Paulo, Editora da Universidade Estadual Paulista.
- BOJUNGA, L. E. (1990). A natureza jurídica do contrato de franchising, *Rev. Lex-Jurisprudência dos Tribunais de Alçada de São Paulo*. v. 124, n. 24, pp. 6-26, nov./dez.
- CHERTO, M. R. (1988). *Franchising: revolução no marketing*. São Paulo, McGraw-Hill.
- DAHAB, S.(1996). *Entendendo o franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor*. Bahia, Casa da Qualidade.
- DEJOURS, C. (1992). Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. F. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo, Atlas, v. 1, pp. 150-173.
- FRIEDBERG, E. (1993). *O poder e a regra: dinâmica da ação organizada*. Lisboa, Instituto Piaget.
- GIDDENS, A. (1996). *Para além da esquerda e da direita: o futuro da política radical*. São Paulo, Editora da Universidade Estadual Paulista.
- LEITE, R. C. (1991). *Franchising na criação de novos negócios*. 2. ed. São Paulo, Atlas.
- MORIN, E. (1990a). *Ciência com consciência*. Lisboa, Publicações Europa-América.
- _____ (1990b). *Introdução ao pensamento complexo*. 2. ed. Lisboa, Instituto Piaget.