XXVIII ENCONTRO NACIONAL DO CONPEDI GOIÂNIA – GO

FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS II

ANDREA ABRAHAO COSTA

CHARLISE PAULA COLET GIMENEZ

FERNANDO DE BRITO ALVES

Copyright © 2019 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte deste anal poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria – CONPEDI
Presidente - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC – Santa Catarina
Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG – Goiás
Vice-presidente Sudeste - Prof. Dr. César Augusto de Castro Fiuza - UFMG/PUCMG – Minas Gerais
Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS – Sergipe
Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa – Pará
Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos – Rio Grande do Sul
Secretário Executivo - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - Unimar/Uninove – São Paulo

Representante Discente – FEPODI
Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie – São Paulo

Conselho Fiscal:
Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM – Rio de Janeiro Prof. Dr.
Aires José Rover - UFSC – Santa Catarina
Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP – São Paulo
Prof. Dr. Marcus Firmino Santiago da Silva - UDF – Distrito Federal (suplente)
Prof. Dr. Ilton Garcia da Costa - UENP – São Paulo (suplente)

Secretarias:
Relações Institucionais
Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - IMED – Santa Catarina
Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UNIMAR – Ceará
Prof. Dr. José Barroso Filho - UPIS/ENAJUM– Distrito Federal
Relações Internacionais para o Continente Americano
Prof. Dr. Fernando Antônio de Carvalho Dantas - UFG – Goías
Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA – Bahia
Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA – Maranhão
Relações Internacionais para os demais Continentes
Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba – Paraná
Prof. Dr. Rubens Beçak - USP – São Paulo
Profa. Dra. Maria Aurea Baroni Cecato - Unipê/UFPB – Paraíba

Eventos:
Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch (UFSM – Rio Grande do Sul) Prof. Dr.
José Filomeno de Moraes Filho (Unifor – Ceará)
Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta (Fumec – Minas Gerais)

Comunicação:
Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro (UNOESC – Santa Catarina
Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho (UPF/Univali – Rio Grande do Sul Prof. Dr. Caio
Augusto Souza Lara (ESDHC – Minas Gerais

Membro Nato – Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP – Pernambuco

F723

Formas consensuais de solução de conflitos II [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI/ UFG / PPGDP

Coordenadores: Andrea Abrahao Costa

Charlise Paula Colet Gimenez

Fernando De Brito Alves – Florianópolis: CONPEDI, 2019.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-85-5505-787-8

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Constitucionalismo Crítico, Políticas Públicas e Desenvolvimento Inclusivo

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Assistência. 3. Isonomia. XXVIII Encontro Nacional do CONPEDI (28 : 2019 : Goiânia, Brasil).

CDU: 34



Conselho Nacional de Pesquisa
Univeridade Ferderal de Goiás e Programa
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis

Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br





de Pós Graduação em Direito e Políticas Públicas
Goiânia - Goiás
https://www.ufg.br/

XXVIII ENCONTRO NACIONAL DO CONPEDI GOIÂNIA – GO

FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS II

Apresentação

Dedicar-se ao estudo dos métodos heterocompositivos e autocompositivos de tratamento de conflitos é reconhecer o papel de construção e solidificação da paz nas relações entre as pessoas, entre comunidades e nações como elemento essencial do engajamento humanitário. Trata-se de desenvolver ferramentas de justiça social e transformação, pois permitem a evolução do ser humano e do meio em que se inserem. Portanto, o Grupo de Trabalhos Formas de Solução de Conflitos II oportuniza o debate e a reflexão de pesquisas científicas desenvolvidas pela pós-graduação stricto sensu no Brasil, contribuindo na concretização de instrumentos de tratamento de conflitos que possibilitam que esse encontro de ideias, valores e interesses possam transformar as estruturas sensíveis às dinâmicas das relações humanas.

Nesse sentido, os debates aqui realizados revelam a importância dos métodos consensuais e dialogados de tratamento de conflitos enquanto políticas públicas voltadas ao restabelecimento da comunicação, da autonomia e empoderamento dos seres humanos para a ressignificação da cidadania e resgate da fraternidade, alteridade e sensibilidade nas relações sociais.

Assim, apresentam-se os artigos científicos que integram essa obra e se dedicam ao estudo da matriz teórica do Direito Fraterno e dos institutos da Arbitragem, Conciliação, Constelações Sistêmicas, Justiça Restaurativa e Mediação:

MÉTODOS ALTERNATIVOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS: A RETÓRICA DA HARMONIA E OS PROCESSOS DE CONTROLE – autoria de JULIANA RAINERI HADDAD;

OS CONFLITOS EM UMA SOCIEDADE PLURAL E MULTICULTURAL: A METATEORIA DO DIREITO FRATERNO COMO UMA PROPOSTA DE ALTERIDADE E FRATERNIDADE ÀS RELAÇÕES SOCIAIS – autoria de CHARLISE PAULA COLET GIMENEZ, LÍGIA DAIANE FINK DOS SANTOS;

IMPLICAÇÕES DO ESTUDO CRÍTICO DO CONFLITO PARA O DIREITO – autoria de JOÃO HENRIQUE PICKCIUS CELANT, SERGIO LEANDRO CARMO DOBARRO;

AS CONSTELAÇÕES SISTÊMICAS FAMILIARES: UMA PROPOSTA DE MEDIAÇÃO MAIS HUMANA PARA O JUDICIÁRIO – autoria de JOSÉ ANTONIO DA SILVA, SANDRA GONÇALVES DALDEGAN FRANÇA;

A TRANSFORMAÇÃO DA CONCILIAÇÃO NA RESOLUÇÃO DOS CONFLITOS FAMILIARES – autoria de CAMILA RABELO DE MATOS SILVA ARRUDA, LETICIA MARIA DE OLIVEIRA BORGES;

MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO: A NECESSÁRIA PREVISÃO DE UM REAL INCENTIVO – autoria de FERNANDA LOURES DE OLIVEIRA, GLAUCIO FERREIRA MACIEL GONÇALVES;

ABORDAGEM EXTRAJUDICIAL PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS EM FRANQUIAS CONFORME SUA CAUSA DE ORIGEM – autoria de FERNANDA CARVALHO FRUSTOCKL LA ROSA, SILVIO BITENCOURT DA SILVA;

MEDIAÇÃO DE CONFLITOS E ATIVIDADE POLICIAL: A MEDIAÇÃO COMUNITÁRIA COM FINALIDADE DE PREVENÇÃO CRIMINAL – autoria de MEIRE APARECIDA FURBINO MARQUES, SÉRGIO AUGUSTO VELOSO BRASIL;

JUSTIÇA RESTAURATIVA: UM NOVO PARADIGMA PARA RESOLUÇÃO DOS CONFLITOS – autoria de CYNTHIA FERNANDA OLIVEIRA SOARES, ROSALINA MOITTA PINTO DA COSTA;

JUSTIÇA RESTAURATIVA E CONSENSO COMO FERRAMENTAS DE SOLUÇÃO DOS CONFLITOS PENAIS À LUZ DO ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO: PREMISSAS, DESAFIOS E POSSIBILIDADES – autoria de GABRIEL ARRUDA DE ABREU, TAÍS ARIMATÉIA BANDEIRA NOGUEIRA;

O DIREITO E A EDUCAÇÃO COMO INSTRUMENTOS DE INTEGRAÇÃO NA BUSCA DA EFETIVIDADE DE COMBATE AO BULLYING POR MEIO DA JUSTIÇA RESTAURATIVA – autoria de RENATA APARECIDA FOLLONE, CASSIANE DE MELO FERNANDES;

EDUCAÇÃO PARA UMA CULTURA DE PAZ E A INTERDISCIPLINARIDADE NA NEG-MED-ARB – autoria de EDILAMAR RODRIGUES DE JESUS E FARIA;

A EFETIVIDADE DO JUÍZO ARBITRAL – autoria de MARIA CRISTINA ZAINAGHI, SAMANTHA RIBEIRO MEYER-PFLUG;

O TRIBUNAL MULTIPORTAS COMO POSSÍVEL FORMA DE SOLUÇÃO PARA DESCONGESTIONAR O PODER JUDICIÁRIO NACIONAL – autoria de EUNIDES MENDES VIEIRA;

CEJUSC COMO MECANISMO DE EFETIVAÇÃO DO ACESSO À JUSTIÇA – autoria de MARINA CARNEIRO MATOS SILLMANN, RODRIGO VALLE NOGUEIRA;

O CASO " MATA DA BARÃO HOMEM DE MELO" : MÉTODOS CONSENSUAIS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E DEMOCRACIA PARTICIPATIVA - autoria de

Lucas Cardoso De Carvalho , Zilda Manuela Onofri Patente.

Assim, a concretização do reconhecimento pelo Brasil de métodos autocompositivos e heterocompositivos como respostas adequadas ao conflito valoriza a justiça de proximidade e uma filosofia de justiça do tipo restaurativo, representando um tratamento mais humano e eficaz dos conflitos sociais atuais. Fomenta-se, desse modo, uma cultura de paz, de alteridade e de tratamento de conflitos de forma qualitativa.

Profa. Dra. Andrea Abrahao Costa - UFG

Profa. Dra. Charlise Paula Colet Gimenez - URI

Prof. Dr. Fernando de Brito Alves - UENP

Nota Técnica: Os artigos que não constam nestes Anais foram selecionados para publicação na Plataforma Index Law Journals, conforme previsto no artigo 8.1 do edital do evento. Equipe Editorial Index Law Journal - publicacao@conpedi.org.br.

ABORDAGEM EXTRAJUDICIAL PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS EM FRANQUIAS CONFORME SUA CAUSA DE ORIGEM

EXTRAJUDICIAL APPROACH TO CONFLICT RESOLUTION IN FRANCHISES ACCORDING TO THEIR CAUSE OF ORIGIN

Fernanda Carvalho Frustockl La Rosa
Silvio Bitencourt da Silva

Resumo

Este artigo busca determinar quais as técnicas de abordagem extrajudicial para resolução de conflitos em franquias conforme sua causa de origem a partir de um olhar pautado na Teoria da Agência e dos problemas entre o agente e o principal. Foram identificadas as principais fontes de conflitos entre franqueadores e franqueados, a partir da sua causa, o que permitiu uma classificação dos tipos de conflitos em franquias e a indicação das melhores condutas para intervenção e abordagem desses conflitos por meio de negociação e/ou mediação, sem necessidade de acionamento do Poder Judiciário ou, ainda, de outros órgãos com poder decisório.

Palavras-chave: Agência, Conflitos, Extrajudicial, Franquias, Técnicas

Abstract/Resumen/Résumé

This article aims to determine the techniques of extrajudicial approach to conflict resolution in franchises according to their origin source from the Agency Theory lenses and the problems between the agent and the principal. The main sources of conflicts between franchisors and franchisees have been identified from their cause, which has allowed for a classification of the types of conflicts in franchises and the indication of the best ways to intervene and conduct these conflicts through negotiation and / or mediation, without necessity of activation of the Judicial Branch, or even of other decision-making bodies.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Agency, Conflicts, Extrajudicial, Franchises, Techniques

1 INTRODUÇÃO

O *franchising* é um modelo de negócio que permite a expansão de empresas que não possuiriam a estrutura e os recursos humanos e financeiros necessários para realizar um crescimento sustentável e competitivo por si só. Além disso, é uma alternativa mais segura para quem deseja começar a empreender, se comparada com a criação de um negócio independente (SANTOS, 2017).

Apesar das vantagens comprovadas do *franchising*, a sua efetividade depende, dentre outros fatores, do relacionamento entre as duas partes nele envolvidas: a empresa franqueadora – titular da marca, do modelo de negócios e do *know-how* – e o franqueado, que opera uma ou mais unidades comerciais identificadas com a marca e utiliza os conhecimentos técnicos e os padrões de operação desenvolvidos pela franqueadora. Apesar de o franqueado ser dotado de independência jurídica e financeira, o relacionamento entre franqueado e franqueador é marcado por uma forte interdependência: o *franchising* só existe se houver uma relação de confiança mútua, através da qual o franqueador oferece sua experiência e suporte, e, em contrapartida, o franqueado oferece seu empenho como dono do negócio (COMBS, MICHAEL, CASTROGIOVANNI, 2004, p. 907-931).

Por se tratar de uma relação comercial e, sobretudo, uma relação entre pessoas, uma vez que o contrato de franquia é classificado como personalíssimo ao considerar as qualidades pessoais do candidato, a relação de franquia está sujeita ao surgimento de uma série de conflitos entre as partes. De modo geral, as redes de franquias enfrentam problemas semelhantes e cometem os mesmos erros (PRADO, 2008, p. 73 e 81). Essas situações não estão necessariamente vinculadas ao número de unidades da rede, mas, na maioria dos casos, ao nível de experiência e maturidade do franqueador, bem como ao perfil dos franqueados envolvidos (PRADO, 2008, p. 73).

O presente artigo busca identificar as causas e os tipos de conflitos mais recorrentes nas redes de franquia para, assim, sugerir as ferramentas mais adequadas para intervenção e solução desses conflitos ainda em esfera administrativa ou extrajudicial, de modo a evitar o acionamento do Poder Judiciário (ou de processos de arbitragem, se assim previsto em contrato), uma vez que uma ação judicial (ou arbitral) usualmente tem o condão de encerrar definitivamente a relação de franquia, além de implicar em custos financeiros e emocionais para as partes envolvidas (PRADO, 2008, p. 86 e 87).

A questão de pesquisa que norteia este trabalho é: quais são técnicas de abordagem extrajudicial para resolução de conflito em franquias conforme sua causa de origem?

A relevância da pesquisa justifica-se pelo tamanho do setor de franquias no Brasil. Conforme dados disponibilizados pela Associação Brasileira de Franchising (ABF), o setor movimentou no Brasil, somente no ano de 2018, um total de 174 bilhões de reais em faturamento bruto, o que representou um crescimento de 7% em relação ao faturamento bruto total do setor no ano anterior, mesmo em um período de crise política e econômica vivenciada no Brasil. De 2014 a 2018, o número de empresas franqueadoras no Brasil sofreu um pequeno decréscimo, tendo passado de 2.942, em 2014, para 2.877, em 2018, provavelmente por conta da crise econômica, ao passo que o número de unidades franqueadas passou de 125.641, em 2014, para 153.704, em 2018 (ABF, 2018).

Enquanto já restou demonstrado que a existência de conflitos nas relações de franquia traz efeitos negativos tanto para franqueados quanto para franqueadores (FRAZER et al, 2012, p. 88; PRADO, 2008, pg. 73-75), ainda há poucas pesquisas que busquem (i) identificar as causas desses conflitos, bem como (ii) a interrelação entre essas causas e as formas de intervenção adotadas nestes conflitos (FRAZER et al, 2012, p. 88; GIDDINGS et al., 2011, p. 48).

O presente trabalho utilizará como base teórica a Teoria da Agência, já adotada para estudos sobre franquias (LAFONTAINE et al, 1992; HOFFMAN et al, 2016; MADANOGLU, CASTROGIOVANNI, 2018; JANG, PARK, 2019), para buscar compreender a origem desses conflitos entre franqueadores e franqueados bem como por que eles ocorrem. Esta teoria pode fornecer importantes contribuições para a análise dos conflitos existentes entre franqueados (agentes) e franqueador (principal), sendo a base teórica comumente utilizada para fundamentar estudos relacionados ao *franchising* (VAROTTO e SILVA, 2017, p. 36-38), pois nos permite analisar os aspectos que levam o administrador de cada unidade de negócio, ou seja, o franqueado, a buscar a maximização do seu resultado distanciando-se do franqueador e, muitas vezes, agindo de forma contrária aos interesses deste último (ALBUQUERQUE, et al., 2016, p. 554-565).

Nesse sentido, nosso objetivo é determinar as técnicas de abordagem extrajudicial para resolução de conflito em franquias conforme sua causa de origem, a bem de propor alternativas para a intervenção preventiva desses conflitos, a fim de minimizar o surgimento e a gravidade de tais desavenças, uma vez que, via de regra, quando a via judicial é acessada, a relação de franquia acabou e a unidade franqueada já está fechada, buscando as partes apenas a reparação dos danos sofridos (PRADO, 2008, p. 73).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Teoria da Agência

A Teoria da Agência possui suas raízes na teoria da firma, desenvolvida por Ronald Coase no artigo seminal intitulado “The Nature of the Firm" (A Natureza da Firma), publicado em 1937. Neste trabalho, Coase questiona o papel da firma em uma perspectiva neoclássica, argumentando que o sistema econômico não é controlado somente pelo mecanismo de preços. Nesse sentido, há, ao menos, dois mecanismos coordenados: no mercado, o sistema de preços indica a melhor alocação de recursos, e na firma, o empreendedor é responsável pela realocação de recursos (COASE, 1937, p. 386–405).

A Teoria da Agência se baseia na relação entre agente e principal, tendo como fundamentos o processo de transferência de informação – e o problema da assimetria de informação – associado aos custos de monitoramento (ARAÚJO, 2007, p. 282-283). A perfeita comunicação entre os agentes e o principal é um pressuposto para a harmonização dos interesses e condutas das partes de uma relação de agência. Nesse sentido, a insuficiência de informações converte-se em um tipo peculiar de custo de transação, que diminui a eficácia dos incentivos que promoveriam esta harmonização e impede a correta comunicação entre os agentes e o principal, podendo causar tanto erros e lapsos (dolo e conluios), como outros efeitos de descoordenação e não cooperação. Os principais efeitos desta assimetria informativa são a seleção adversa e o risco moral (ARAÚJO, 2007, p. 282-283).

A seleção adversa sugere que a parte que procura uma solução contratual desconhecendo as características e intenções dos potenciais parceiros acaba por oferecer condições contratuais medianas, e, assim, afastar os melhores parceiros potenciais (que conhecem suas próprias características e julgam-se acima da média), que consideram desvantajosas as condições propostas. Ocorre que as condições iniciais propostas já não serão medianas para “a metade pior” dos parceiros, levando a uma degradação sucessiva das condições contratuais até que elas sejam aceitáveis apenas pelo pior dos parceiros em potencial (ARAÚJO, 2007, p. 285).

O risco moral, por sua vez, pode ser designado como a oportunidade de extração de rendas através da exploração de uma assimetria de informação que permite ao agente iludir o principal (ARAÚJO, 2007, p. 289). Verifica-se quando um agente faz uso estratégico de informação privativa, na medida em que os objetivos do contrato dependam da conduta deste agente, e ele possa manipular as condições em que cumpre suas obrigações contratuais (o seu

grau de esforço e sua fidelidade ao programa a que aderiu), privando a contraparte (o principal) da informação que propiciaria a identificação desse desvio dos fins contratuais (ARAÚJO, 2007, p. 287).

Os problemas de agência surgem a partir da separação entre propriedade e controle, isso quer dizer, quando as decisões na firma estão sob controle de gestores cujos interesses são diversos dos interesses da firma. Segundo a teoria, esses problemas podem ser minimizados através da adoção de sistemas de decisão que separem a gestão e o controle. Em razão da divergência de interesses entre os agentes e o principal, o principal se vê obrigado a despender recursos para garantir que os agentes atuem dentro dos seus interesses. Há basicamente dois mecanismos de se fazer isso: monitoramento dos agentes ou concessão de incentivos para que os agentes atuem nos interesses do principal (VAROTTO e SILVA, 2017, p. 33).

Sob a ótica da Teoria da Agência, o *franchising*, como um canal de distribuição, apresenta vantagens tais como a economia de escala, a padronização e o sistema vertical de marketing, além da busca por eficiência na operação da unidade franqueada por um proprietário (franqueado) e custos de monitoramento menos elevados (ALBUQUERQUE, et al., 2016, p. 554-565).

O *franchising* tem sido estudado a partir da Teoria da Agência em diversas perspectivas, sendo que em um apanhado da literatura se destacam algumas incursões (LAFONTAINE et al, 1992; HOFFMAN et al, 2016; MADANOGLU, CASTROGIOVANNI, 2018; JANG, PARK, 2019).

Os autores LaFontaine et al (1992) fornecem uma avaliação empírica de várias explicações teóricas da agência para o *franchising*, incluindo o compartilhamento de riscos, o risco moral unilateral e o risco moral bilateral. LaFontaine et al (1992) destacam que modelos empíricos adotados usualmente neste campo de estudo adotam proxies para fatores como risco, risco moral e necessidade de capital dos franqueadores para explicar as decisões dos franqueadores sobre os termos de seus contratos (taxas de royalties e taxas de franquia) e até que ponto eles usam o *franchising*. Em seu estudo, LaFontaine et al (1992) exploram novas fontes de dados sobre franquias em que os dados são mais consistentes com um modelo baseado em risco moral bilateral, além de serem mais bem-sucedidos em explicar até que ponto os franqueadores optam por franquias de lojas do que em explicar os termos de contratos *off-off*, bem como contrariam as previsões de vários modelos teóricos ao identificar que as taxas de royalties e taxas de franquia não estão relacionadas negativamente.

Mais atualmente, Hoffman et al (2016) examinam como o ambiente institucional de um país afeta as atividades de expansão internacional das empresas franqueadoras dos Estados

Unidos (EUA). Para este fim, Hoffman et al (2016) recorrem a teorias institucionais e de custos de transação para desenvolver um modelo e um conjunto de hipóteses sobre o efeito de instituições políticas, reguladoras e de infraestrutura, bem como instabilidade econômica, na expansão por franquias internacionais. Usando uma amostra de empresas franqueadoras dos EUA e dados de uma combinação de fontes secundárias, Hoffman et al (2016) testaram essas hipóteses e seus resultados demonstram pela primeira vez que, além da governança política favorável, o ambiente de negócios de um país, incluindo regulamentações de entrada, impostos e infraestrutura de comunicações, é um importante preditor da expansão das empresas de franquias estrangeiras naquele país.

No estudo de Madanglu e Castrogiovanni (20018) é investigada uma relação entre a proporção de franquias de uma rede e uma falha da empresa. Com base nas teorias de escassez de recursos e de agência, os resultados destacam a importância de manter uma mistura apropriada de pontos de venda franqueados e de propriedade da empresa dentro de uma rede.

No entendimento de Jang e Park (2019) para que um sistema de franquias obtenha sustentabilidade de longo prazo, equilibrar os benefícios entre franqueadores e franqueados é extremamente importante. A fim de expandir esta área de pesquisa, o estudo de Jang e Park (2019) revisou a literatura de franquia anterior e, em seguida, delineou o que é um sistema de franquias saudável. Além disso, este estudo também propôs um modelo para relacionamentos franqueador-franqueado sustentável. Ao desenvolver um modelo, o estudo de Jang e Park (2019) sugeriu que a qualidade do relacionamento é uma parte vital do sistema de franquias, além de ter identificado três componentes principais de uma relação franqueador-franqueado sustentável (ou seja, satisfação, confiança e comprometimento), bem como os antecedentes e as consequências do relacionamento. Conclusivamente, Jang e Park (2019) sugerem que os franqueados estão dispostos a continuar seu atual negócio de franquia somente quando estiverem satisfeitos com a imparcialidade, autonomia, formalização e suporte do franqueador.

Assim, o sistema de franquias, por um lado, reduz a necessidade de monitoramento dos agentes (franqueados), pois, uma vez que os franqueados são proprietários dos seus negócios, há um incentivo maior para que dediquem todos os seus esforços na boa administração das suas franquias. No entanto, há um risco de que busquem maximizar seus próprios interesses em detrimento dos interesses do franqueador, buscando, por exemplo, um aumento de lucros através da redução de custos nas suas atividades, o que pode prejudicar a imagem da marca e dos produtos ou serviços identificados com o franqueador e ser fonte originária de uma série de conflitos (VAROTTO e SILVA, 2017, p. 33).

A busca da maximização de utilidade provoca no agente o incentivo certo para a prática de ações que o levem ao melhor resultado financeiro, o que nos permite pressupor que o proprietário da franquia sempre buscará a maximização do seu resultado e, nesse viés, a figura do franqueado, como proprietário da unidade de negócio, substitui muito bem a figura de um funcionário da matriz na expansão de um negócio. Porém, não é possível assegurar que o agente sempre tomará a melhor decisão para os interesses do principal, o que faz surgir os custos de agência, que são aqueles custos relacionados à assimetria de informação e aos conflitos de interesse entre agente e principal (JENSEN e MECKLING, 1976, p. 305-360). Os custos de agência podem ser (i) os custos de monitoramento pelo principal, que consistem nos custos relacionados à gestão da rede e ao acompanhamento da performance e do cumprimento das obrigações pelos agentes (ii) os custos do vínculo pelo agente, que consistem nos limites ou restrições impostos à atividade do agente e, por fim, (iii) a perda residual, que consiste na criação de custo com impacto direto no lucro decorrente da divergência entre os interesses do principal e dos agentes, apesar dos custos de monitoramento e de vínculo (JENSEN e MECKLING, 1976, p. 305-360).

2.2 Conflitos em Relações de Franquia

2.2.1 Relações de Franquia

De acordo com a Lei de Franquias brasileira (Lei n. 8.955/1994), franquia empresarial é o

> sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

O *franchising* pode ser explicado, ainda, como um método para a distribuição de produtos e/ou serviços, por meio da parceria firmada entre uma empresa, geralmente mais experiente, e outras, geralmente menos experientes, no qual a primeira transfere às últimas a

experiência ou competência (ou seja, o *know-how*) por ela desenvolvido (ROQUE, 2012; LOBO, 2000; MARIANI, 2007; MARTINS, 1998).

Em obra dedicada especificamente ao tema, Sebastião José Roque (2012, p. 21) sustenta que o contrato de franquia integra uma nova categoria de contratos, chamados de contratos de colaboração, através dos quais firma-se uma parceria entre duas empresas, em que uma colabora com a outra, complementa a outra, cada uma dedicando-se a um objetivo integrado à outra. São exemplos de contratos desta categoria, além da franquia, a representação comercial, a agência, a distribuição, a concessão mercantil, o *trading* e o mandato.

A crescente utilização desse modelo de negócios pode ser explicada pelas vantagens que oferece a ambos os contratantes. Do ponto de vista do franqueador, possibilita a expansão dos negócios sem necessidade de grande investimento, uma vez que os gastos de implantação e operação da franquia correm por conta do franqueado; garante a lealdade dos franqueados, pois se tornam os principais interessados em obter o retorno do seu próprio investimento; e permite a rápida penetração em novos mercados, desconhecidos para o franqueador, mas conhecidos para os franqueados (ROQUE, 2012, p. 71-72).

Do ponto de vista do franqueado, este passará a oferecer ao mercado uma marca já consagrada e conhecida pelos consumidores; não despenderá recursos na criação, testagem e aperfeiçoamento de métodos de trabalho, uma vez que receberá do franqueador o know-how e o treinamento necessários para aplicação desses métodos; não despenderá energia no desenvolvimento de um projeto arquitetônico e identidade visual para seu ponto de venda, recebendo o projeto pronto para implantação; gozará dos benefícios da intensa propaganda da marca geralmente promovida pelo franqueador; poderá ser dono do seu próprio negócio, usufruindo de independência jurídica, respeitados os limites do contrato de franquia, entre outras vantagens (ROQUE, 2012, p. 73-74).

No entanto, há também espaço para insatisfações tanto de franqueadores quanto de franqueados. Para os primeiros, o principal desafio é a busca constante pela manutenção do padrão de qualidade e de atendimento nas diversas franquias, além do fato de que, apesar da condução de processos seletivos pelo franqueador, nem todos os franqueados possuem a vocação ou as competências necessárias para gerenciar adequadamente o negócio, comprometendo a imagem da marca e da rede de franquias como um todo. Já para os franqueados, as insatisfações mais comuns estão relacionadas à dificuldade de atingir os patamares de *performance* apresentados pelo franqueador, às taxas muitas vezes elevadas de royalties e de marketing e publicidade praticadas pelo franqueador, e à autorização de um

número demasiado de franqueados concorrentes em uma mesma região (PARENTE, 2011, p. 27).

As insatisfações ocorridas no relacionamento entre franqueados e franqueadores podem originar conflitos que deverão ser solucionados por meio de ferramentas autocompositivas - que são aquelas em que a solução do conflito se dá por força da livre autonomia de vontade das partes, sem que seja imposta uma decisão tomada por terceiro, apesar de ser possível a participação de um terceiro facilitador do diálogo entre as partes, como é o caso da negociação, conciliação e da mediação – ou heterocompositivas – que são aquelas em que a solução do conflito se dá de forma impositiva por um terceiro imparcial, a partir da coleta de informações, produção de provas e observância do procedimento determinado, como é o caso do Poder Judiciário e da arbitragem (BIANCHINI e GOMES, 2016) . A identificação prematura de pontos de conflito, assim como a utilização de ferramentas eficazes para a solução destes conflitos é imprescindível para a manutenção da saúde da rede de franquias.

2.2.2 Círculo dos conflitos: causas e intervenções

O modelo de franquias baseia-se no princípio de que todos são iguais em direitos e deveres, e a quebra desta lógica é extremamente nociva para a gestão desse modelo de negócios, além de desencadear uma série de conflitos entre franqueadores e franqueados (CHERTO, 2006, p. 232).

Conflitos, de modo geral, envolvem disputas entre duas ou mais pessoas com relação a valores ou competição por status, poder ou recursos escassos. Segundo Christopher Moore (1998, p. 29), os conflitos podem ser classificados, de acordo com seu nível de desenvolvimento e intensidade, em latentes, emergentes e manifestos.

Conflitos latentes são aqueles que envolvem forças implícitas que não foram reveladas em sua totalidade e ainda não levaram a um conflito efetivamente polarizado; é comum que uma das partes, normalmente a mais forte, nem esteja ciente da existência do conflito ou do seu potencial de surgimento (MOORE, 1998, p. 29). Esse tipo de conflito é comum em redes de franquias e ocorre quando um ou mais franqueados reúnem insatisfações relativas à forma de atuação do franqueador, a mudanças realizadas na gestão da rede de franquias, mas não o expõem de forma clara ao franqueador, restringindo essas insatisfações a fóruns exclusivos de franqueados (como grupos de *whatsapp*, por exemplo).

Conflitos emergentes são aqueles em que as partes são identificadas, a disputa é reconhecida e as questões envolvidas estão claras. No entanto, ainda não ocorreu uma negociação cooperativa ou um processo de resolução do conflito.

Esses conflitos podem tornar-se grandes problemas, caso não sejam devidamente tratados (MOORE, 1998, p. 29).

Em redes de franquia, pode-se identificar os conflitos emergentes como aqueles que já foram objeto de conversas de parte a parte, como, por exemplo, insatisfações já trazidas pelo franqueado em convenções de franqueados ou em conversas individuais com o supervisor de campo responsável, ou, do ponto de vista do franqueador, descumprimentos de regras contratuais ou padrões estabelecidos que já foram cientificados ao franqueado em visitas de campo, relatórios de supervisão de loja, entre outros.

Conflitos manifestos, por fim, são aqueles em que há uma disputa ativa e contínua, podendo inclusive ter sido iniciada uma negociação que resultou em um impasse do qual as partes não conseguem sair (MOORE, 1998, p. 29-30).

Os conflitos podem ser classificados, ainda, de acordo com as suas causas. De acordo com a causa que os origina, podem ser recomendadas diferentes abordagens para intervenção de um terceiro mediador nos conflitos. Cristopher Moore apresenta o círculo do conflito, no qual classifica os conflitos de acordo com suas causas e sugere possíveis intervenções de mediação. Segundo Moore, os conflitos podem ser (i) de relacionamento, (ii) quanto aos dados, (iii) de interesse, (iv) estruturais, e (v) de valor (MOORE, 1998, p. 62).

Conflitos de relacionamento são causados por emoções fortes, percepções equivocadas ou estereótipos, comunicação inadequada ou deficiente e comportamento negativo-repetitivo. Conflitos quanto aos dados são originados de informação incompleta ou equivocada, pontos de vista conflitantes, interpretações divergentes dos dados e procedimentos de avaliação diferentes. Conflitos de interesse têm sua causa em competição percebida ou real sobre interesses fundamentais, interesses quanto a procedimentos ou psicológicos. Conflitos estruturais são causados por padrões destrutivos de comportamento ou interação; controle, posse ou distribuição desigual de recursos; poder e autoridade desiguais; fatores geográficos, físicos ou ambientes que impeçam ou dificultem a cooperação; e pressões de tempo. Por fim, conflitos de valor se originam em critérios diferentes para avaliar ideias ou comportamentos, objetos exclusivos intrinsecamente valiosos e modos de vida, ideologias ou crenças diferentes (MOORE, 1998, p. 62).

Redes de franquias são ambientes férteis para o surgimento de conflitos de todos os tipos classificados por Christopher Moore (1998, p. 62). Conforme já retratado antes neste

artigo, os estudos demonstram que a maioria das redes de franquias experienciam os mesmos tipos de conflitos, os quais não estão necessariamente relacionados ao número de unidades da rede, mas sim à experiência e à maturidade das partes envolvidas. Tais conflitos, em geral, são aparentes em duas situações: (i) quando os objetivos das partes na relação de franquia são frustrados ou (ii) quando as condições do negócio apresentadas ao franqueado por meio dos instrumentos formais do franqueador (documentos, manuais e treinamentos) não condizem com a realidade da operação (PRADO, 2008, p. 74).

A partir da análise de conflitos ocorridos entre franqueados e franqueadores, podem ser identificados como originários dos conflitos quatro temas dominantes: (i) lacunas entre expectativa e realidade; (ii) confiança na relação de franquia; (iii) satisfação na relação; e (iv) conflitos percebidos. É possível afirmar que há interconexão entre esses quatro temas, uma vez que a confirmação de expectativas influencia positivamente o sentimento de confiança na relação de franquia; que a confiança influencia positivamente a satisfação na relação; e que, por fim, a satisfação na relação irá reduzir os conflitos percebidos (FRAZER et al., 2012, p. 87-103).

De forma mais detalhada, pode-se afirmar que os conflitos mais comuns em redes de franquia são originados por: (i) desalinhamento de expectativas na fase de formação da relação; (ii) análise incorreta de mercado, especialmente relacionada a perfil do público consumidor, influência da marca, potencial de consumo e atuação da concorrência; (iii) escolha equivocada do ponto comercial da franquia, (iv) perfil do franqueado mal delineado ou processo de seleção desqualificado, (v) falha ou falta de comunicação entre os agentes da rede, (vi) distanciamento entre os franqueados ou entre os franqueados e o franqueador, (vii) falta de comprometimento e/ou desmotivação do franqueado, (viii) suporte insuficiente oferecido pelo franqueador, (ix) ausência de desenvolvimento de inovações por parte do franqueador, (x) demora ou omissão na resolução de conflitos por parte do franqueador, e (xi) outros conflitos pontuais, tais como inadimplência, ausência do franqueado no dia-a-dia da operação, falta de clareza na gestão das verbas do fundo de propaganda e invasão de territórios de exclusividade de outros franqueados (PRADO, 2008, p. 75-80).

Considerando os tipos de conflitos delineados por Moore, é possível propor uma classificação dos conflitos mais comuns nas redes de franquias, de acordo com a sua causa, conforme o Quadro I.

Quadro I – Classificação de Conflitos em Redes de Franquias

Classificação de Moore	Conflitos nas redes de franquias
Conflitos de relacionamento	• Falha ou falta de comunicação entre os agentes da rede • Distanciamento entre os franqueados ou entre os franqueados e o franqueador • Falta de comprometimento e/ou desmotivação do franqueado
Conflitos quanto aos dados	• Desalinhamento de expectativas na fase de formação da relação • Análise incorreta de mercado, especialmente relacionada a perfil do público consumidor, influência da marca, potencial de consumo e atuação da concorrência • Escolha equivocada do ponto comercial da franquia
Conflitos de interesse	• Ausência de desenvolvimento de inovações por parte do franqueador • Demora ou omissão na resolução de conflitos por parte do franqueador
Conflitos estruturais	• Perfil do franqueado mal delineado ou processo de seleção desqualificado
Conflitos de valor	• Conflitos derivados, cujo surgimento depende das causas especificadas nos tipos de conflitos acima

Fonte: Elaborado pelos autores conforme os tipos de conflitos propostos por MOORE (1998).

Através da classificação proposta, percebe-se que os conflitos mais recorrentes e relevantes nas redes de franquia, de acordo com a classificação de Moore, são os conflitos de relacionamento, de dados e de interesse. Esse achado corrobora as conclusões alcançadas pela Teoria de Agência, que apontam justamente que os conflitos nas relações de agência se relacionam com a assimetria de informações e com o desalinhamento na busca da maximização dos interesses do principal e dos agentes (ARAÚJO, 2007, p. 282-283; JENSEN e MECKLING, 1976, p. 305-360). Quanto aos conflitos de valor, os quais se relacionam a modos de vida e crenças divergentes, percebe-se que, em franquias, estes usualmente não são os conflitos originais, eles derivam a partir de outros conflitos, como, exemplificativamente, perfil de franqueado mal delineado ou processo de seleção desqualificado, que originalmente, trata-

se de um conflito estrutural, mas pode vir a causar também conflitos relacionados a franqueados com crenças e ideais muito diferentes dos do franqueador, originando, a partir de um conflito estrutural, um conflito de valor.

A partir disso, é possível indicar as ferramentas mais eficazes de prevenção e intervenção para tais conflitos. Nosso foco será nas ferramentas auto compositivas, uma vez que estas permitem uma atuação direta das partes na busca e na construção de uma solução para o conflito que, com a eventual participação de terceiros apenas para guiar a discussão (BIANCHINI e GOMES, 2016).

2.2.3 Ferramentas de prevenção e intervenção de conflitos em redes de franquias

Na maioria dos conflitos, as partes envolvidas possuem à sua disposição diversos meios para reagir a eles ou resolvê-los. Os procedimentos disponíveis variam, consideravelmente, na maneira como a divergência é direcionada e, com frequência, geram resultados diferentes, tanto tangíveis quanto intangíveis. As opções usualmente disponíveis variam conforme a formalidade do procedimento, a particularidade da abordagem, as pessoas envolvidas, a autoridade conferida a uma terceira parte, o tipo de decisão resultante e o nível de coerção exercida sobre as partes em disputa. Assim, segundo Christopher Moore (1998, p. 19-21), as formas de solução de conflitos vão desde as etapas informais de (i) evitar o conflito e (ii) buscar a sua solução por meio de discussões informais, passando por (iii) negociação, (iv) mediação, (v) métodos de tomada de decisão por uma terceira parte dotada de autoridade, como a decisão arbitral e a decisão judicial, podendo o conflito, inclusive, extravasar para situações extralegais como (vi) ações diretas não-violentas ou violentas.

No âmbito das relações de franquia, a solução dos conflitos que emergem entre franqueador e franqueado usualmente passa pelos termos do contrato de franquia que rege a relação entre as partes. Nesse aspecto, o franqueador ocupa uma posição vantajosa no conflito, uma vez que, pela natureza da relação comercial, quem escreve e impõe os termos do contrato padrão de franquia é o franqueador, o que confere a ele um poder adicional de forçar o cumprimento em seu favor (COMBS, MICHAEL, CASTROGIOVANNI, 2004, p. 919). Por esse motivo, os próprios termos do contrato podem ser fonte de criação ou de evitação de conflito entre as partes. Um contrato de franquia pode preocupar-se em estabelecer padrões de desempenho exigidos das partes, ou focar na gestão do relacionamento entre elas. Em pesquisa conduzida junto a uma rede de franqueados de transporte, concluiu-se que contratos mais relacionais, ou seja, com foco voltado para gestão do relacionamento entre franqueador e

franqueados, são capazes de gerar maior satisfação na rede de franqueados. Contratos de franquia relacionais preveem diversos tópicos relacionados à solução de conflitos em variadas esferas, tais como convenções anuais de franqueados, conselho ou associação de franqueados, comitês de publicidade, mediação de conflitos e arbitragem (COMBS, MICHAEL, CASTROGIOVANNI, 2004, p. 920).

Os conflitos originados no âmbito da relação de franquia devem ser endereçados o mais rapidamente possível, evitando, assim, que a desavença tome proporções maiores e venha a causar a perda de eficiências da relação comercial, o término das atividades econômicas de uma das partes ou, ainda, o envolvimento de outras unidades franqueadas no mesmo conflito (MAEMURA, 2009, p. 88). Por isso, a utilização de métodos alternativos de solução de conflitos, privilegiando as ferramentas auto compositivas, iniciando com tentativas de negociação e mediação do conflito, são os mais recomendados para preservar as relações comerciais envolvidas (PRADO, 2008, p. 80).

As partes envolvidas no conflito devem buscar uma solução integrativa, que é aquela que não envolve barganha de posições entre uma parte e outra, mas sim, que busca obter o melhor para ambas as partes (MARTINELLI, 2016). Em um sistema de franquias, uma solução integrativa depende da eficácia dos meios de comunicação existentes e da troca de informações entre o franqueador e os franqueados (MAEMURA, 2009, p 93). Nesse sentido, a melhor estratégia para prevenção de conflitos na rede deve ser a manutenção de canais eficazes de comunicação e, uma vez surgido o conflito, que as partes busquem o mais rapidamente possível identificar a causa e a natureza do problema para, a partir disso, buscar a construção de uma solução conjunta (PRADO, 2008, p. 80-84). No que diz respeito a meios de comunicação eficazes para redes de franquias, Melitha Novoa Prado (2008, p. 89) cita como exemplos: reuniões regionais, reciclagens, eventos, boletins internos, intranet, jornais de circulação interna, e-mails, além do contato pessoal, que é muito importante; uma rede participativa conta ainda com outras ferramentas relevantes de comunicação e gestão, como o Conselho de Franqueados, a associação da rede e até a convenção de franqueados.

Especialmente no caso de conflitos relacionados ao cumprimento dos padrões da rede, quando a comunicação e o diálogo não surtem os efeitos desejados, as empresas franqueadoras costumam adotar uma postura punitiva e disciplinadora através da imposição de multas aos franqueados. Essa medida é polêmica porque, apesar de ter um caráter preventivo, na prática, pode ocasionar conflitos ainda maiores. O pressuposto da aplicação de multas previstas contratualmente é que o franqueado, a partir do desembolso financeiro, evitará incorrer em novas faltas contratuais, o que, em tese, impediria o surgimento de conflitos maiores. No

entanto, muitos franqueados se sentem injustiçados com a aplicação da multa, entendem que não são exclusivamente responsáveis pelo seu fato gerador e, por isso, se negam a efetuar o pagamento, tornando a relação ainda mais conflituosa (MAEMURA, 2009, p. 150-151).

Um estudo multicaso conduzido junto a redes de franquias do setor alimentício de São Paulo concluiu que os métodos de prevenção e solução de conflitos nas redes sofrem diferenças significativas conforme o grau de experiência e maturidade do franqueador e dos franqueados que compõem a rede (MAEMURA, 2009, p. 183). Concluiu, ainda, que as deficiências nos processos de comunicação entre os franqueadores e a sua rede, bem como a rápida evolução dos sistemas de franquia, incluindo mudanças nos padrões, nas normas e nos procedimentos a serem adotados pelos franqueados, os quais não são devidamente comunicados aos franqueados, são as principais fontes de conflitos (MAEMURA, 2009, p. 183).

Considerando que, conforme foi apresentado nesse trabalho, uma melhor comunicação e abordagem dos franqueadores diante de conflitos com seus franqueados, bem como uma maior maturidade dos franqueadores ao lidar com esses conflitos, podem ser a chave para se evitar e se resolver a maior parte dos problemas surgidos na rede antes que se tornem litigiosos, propomos no Quadro II sugestões de melhor intervenção nos conflitos identificados, tomando por base o círculo dos conflitos de Moore (1998, p. 62-63) e a classificação dos conflitos em redes de franquias proposta no capítulo anterior, com o objetivo de fornecer subsídios para lidar com os conflitos originados de forma mais assertiva, encontrando a solução de forma auto compositiva e preservando a relação de franquia, uma vez que a continuidade do conflito gera a perda de eficiências na relação entre agente e principal e, usualmente, leva ao término da relação de franquia antes do prazo previsto em contrato, podendo ocasionar o fechamento da unidade e o encerramento de diversas outras relações comerciais a ela vinculadas (relações de trabalho, fornecimento, locação, entre outros).

Quadro II - Intervenções autocompositivas possíveis para conflitos em franquias

Conflitos nas redes de franquias	Intervenções possíveis
• Falha ou falta de comunicação entre os agentes da rede • Distanciamento entre os franqueados ou entre os franqueados e o franqueador • Falta de comprometimento e/ou desmotivação do franqueado	• Controle da expressão de emoções através da observância de procedimentos, regras básicas, encontros privados, etc. • Promoção da expressão de emoções, legitimando os sentimentos e promovendo o processamento destes

	• Esclarecimento das percepções e construção de percepções positivas • Melhora na qualidade e na quantidade da comunicação • Bloqueio de comportamento negativo-repetitivo através da mudança da estrutura • Estímulo de atitudes positivas de resolução de problemas
• Desalinhamento de expectativas na fase de formação da relação • Análise incorreta de mercado, especialmente relacionada a perfil do público consumidor, influência da marca, potencial de consumo e atuação da concorrência • Escolha equivocada do ponto comercial da franquia	• Definição de quais dados/informações são relevantes • Definição de um processo para reunir os dados/informações relevantes • Desenvolvimento de critérios comuns para análise dos dados/informações
• Ausência de desenvolvimento de inovações por parte do franqueador • Demora ou omissão na resolução de conflitos por parte do franqueador	• Foco nos interesses, não nas posições • Busca de critérios objetivos • Desenvolvimento de soluções que contemplem os interesses de todos • Busca de maneiras de expandir as opções ou recursos
• Perfil do franqueado mal delineado ou processo de seleção desqualificado	• Definição clara e eventual mudança de papéis • Realocação de controle de recursos • Estabelecimento de processo de tomada de decisão • Modificação das pressões externas sobre as partes

Fonte: Elaborado pelos autores de acordo com MOORE (1998)

O quadro acima busca fornecer subsídios para a atuação de um terceiro (conciliador/mediador) que venha a intervir em conflitos em redes de franquias. Pode-se destacar, com base no quadro, que os conflitos de relacionamento, originados por falhas ou falta de comunicação, devem ter sua abordagem voltada para o estabelecimento de procedimentos e processos de comunicação que propiciem o controle de emoções e evitem a propagação de falhas de comunicação; no caso dos conflitos de dados, propõem-se justamente a definição conjunta de quais dados são relevantes e quais os critérios de análise dos mesmos, evitando-se assim a continuidade das análises incorretas que deram causa ao conflito.

O papel do mediador pode ser exercido por um agente externo, como um advogado, um consultor de franquias terceirizado ou a própria Câmara de Mediação da Associação Brasileira de Franchising (ABF), mas também pode ser ocupado por um membro da franqueadora ou um representante dos franqueados que se disponha a atuar de forma ativa e imparcial no conflito. O quadro acima fornece ao terceiro conciliador orientações sobre como intervir no conflito, conforme o tipo de conflito, de modo a gerar uma melhor receptividade das partes envolvidas.

Por fim, ressalta-se que a utilização das ferramentas auto compositivas para solução de conflitos vem sendo incentivada pela própria Associação Brasileira de Franquias (ABF), que elaborou um Código de Auto-regulamentação do Franchising para orientação dos operadores do sistema sobre as melhores práticas de mercado e, neste código, recomenda a previsão contratual de solução de conflitos por meio de mediação e/ou arbitragem e está fomentando a formação de mediadores e árbitros especializados em sistemas de franquias. A classificação dos tipos de conflitos em franchising proposta neste artigo, acompanhada das técnicas de intervenção em conflitos conforme o seu tipo e a sua causa, pode auxiliar o trabalho dos mediadores na etapa auto compositiva de intervenção no conflito.

3 CONCLUSÕES E PROPOSIÇÕES

O presente trabalhou buscou identificar as técnicas de abordagem extrajudicial para resolução de conflito em franquias conforme sua causa de origem, em esfera administrativa ou extrajudicial, de modo a evitar o acionamento do Poder Judiciário (ou de processos de arbitragem, se assim previsto em contrato). O foco na solução auto compositiva do conflito se justifica pelos custos financeiros e emocionais envolvidos em uma ação judicial (ou arbitral), além de que, quando as partes se submetem a ferramentas heterocompositivas de solução de

conflitos, usualmente isto tem o condão de gerar perda de eficiências significativa e encerrar definitivamente a relação de franquia (PRADO, 2008, p. 86 e 87).

A lacuna identificada foi a existência de poucas pesquisas que buscassem (i) identificar as causas concretas dos conflitos entre franqueadores e franqueados, bem como (ii) a interrelação entre essas causas e as formas de intervenção adotadas nestes conflitos (FRAZER et al, 2012, p. 88; GIDDINGS et al., 2011, p. 48), apesar de já ter ficado demonstrado que a existência de conflitos nas relações de franquia traz efeitos negativos tanto para franqueados quanto para franqueadores (FRAZER et al, 2012, p. 88; PRADO, 2008, pg. 73-75).

Com base nas discussões apresentadas neste artigo, analisou-se as principais fontes de conflitos entre franqueadores e franqueados, buscando-se propor uma classificação de tais conflitos, identificados a partir da sua causa, com o objetivo de propor as melhores condutas para intervenção e abordagem desses conflitos por meio de negociação e/ou mediação, sem necessidade de acionamento do Poder Judiciário ou, ainda, de outros órgãos com poder decisório, como as Câmaras de Arbitragem.

Foram conduzidas teorizações sobre as relações de franquia e os conflitos nela emergentes sob a ótica da teoria de agência e dos problemas entre agente e principal. Foram apresentados, ainda, resultados de estudos conduzidos junto a redes de franquia que identificaram as principais causas de conflitos na relação de franquia e, a partir disso, foi proposta uma classificação dos tipos de conflitos em *franchising*, tomando por base o círculo de conflitos e a classificação de conflitos proposta por Cristopher Moore (1998, p. 62-63).

A fundamentação teórica, as discussões apresentadas e a classificação de conflitos em *franchising* proposta permitiram a elaboração das seguintes proposições.

Primeiro, o conhecimento sobre as causas mais frequentes de conflitos entre franqueadores e franqueados permite a identificação de um conflito antes ou logo após o seu surgimento, evitando que o conflito danifique permanentemente a relação de franquia ou se alastre para outros franqueados que não estavam originalmente envolvidos.

Segundo, a solução dos conflitos em redes de franquia é mais eficaz e permite a continuidade da relação sem maiores consequências quando o conflito é identificado de forma rápida e é solucionado através de ferramentas auto compositivas, diretamente entre as partes, em fóruns adequados de discussão planejados pelo franqueador (visitas de campo, reuniões regionais de franqueados, Conselho ou Associação de Franqueados), ou através de conciliadores ou mediadores preparados para a função.

E, em terceiro, a instrumentalização de tais conciliadores ou mediadores com as melhores formas de abordagem nos conflitos, aplicáveis conforme o tipo de conflito

experienciado em *franchising*, pode tornar a intervenção no conflito mais assertiva e facilitar o alcance de uma solução adequada e satisfatória para ambas as partes. Este é, em suma, o objetivo deste artigo: propor a melhor conduta a ser adotada por um terceiro conciliador designado para intervir nos conflitos originados entre franqueador e franqueados com o intuito de resolvê-los através de negociação e/ou mediação.

As limitações deste estudo, por fim, se relacionam com o fato de que as recomendações de intervenção nos conflitos aqui propostas não foram validadas empiricamente. Por isso, como saída deste trabalho, identificamos a oportunidade de realização de estudos empíricos futuros para testar na prática a utilização das formas de intervenção nos conflitos propostas, de modo a validar se a adoção das condutas propostas tem o condão de facilitar a solução auto compositiva do impasse.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Marcos; LADEIRA, Rodrigo; LAROCCA, Maria Teresa. CONFLITOS POTENCIAIS NA RELAÇÃO ENTRE FRANQUEADORES EFRANQUEADOS SOTEROPOLITANOS. Revista Brasileira de Marketing, vol. 15, núm. 4, novembro, 2016, p. 554-565, Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil.

ARAÚJO, Fernando. Teoria Económica do Contrato. Coimbra: Almedina, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). Código de Auto-regulamentação do Franchising. Sem data. Disponível em: <https://docplayer.com.br/3473525-Codigo-de-auto-regulamentacao-franchising.htm l> Acesso em: 12/02/2019

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). Desempenho do Franchising 2017. Publicado em: sem data. Disponível em: <https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Desempenho-do-Franchising-Brasileiro-em-2018-e-estudo-sobre-Microfranquias.pdf >. Acesso em: 02/04/2019.

BIANCHINI, Alice; GOMES, Luis Flávio (coord.). Saberes do Direito – Mediação e Arbitragem. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2016. Livro Eletrônico, não paginado. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=IkJnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=ferramentas+autocompositivas+e+heterocompositivas

&ots=qtXaVKdAT1&sig=8BN2b3xCfahAbBksGPoM6SGChU#v=onepage&q=autocomp&f=false > . Acesso: <06/03/2019>.

CHERTO, Marcelo. Franchising: uma estratégia para a expansão de negócios. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

COASE, Ronald H. The nature of the firm. Economica, 1937.

COMBS, James; MICHAEL, Steven; CASTROGIOVANNI, Gary. Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity. Journal of Management, 30(6), 2004, p. 907-931.

FRAZER, Lorelle, et al. What went wrong? Franchisors and franchisees disclose the causes of conflict in franchising. Qualitative Market Research: an International Journal. Vol. 15 No. 1, 2012, p. 87-103.

GIDDINGS, Jeff, et al. Taking care of business: are franchise systems structured to promote conflict?". Australian Dispute Resolution Journal, Vol. 22, No. 1, 2011, p. 41-48.

HOFFMAN, Richard C.; MUNEMO, Jonathan; WATSON, Sharon. International franchise expansion: the role of institutions and transaction costs. Journal of International Management, v. 22, n. 2, p. 101-114, 2016.

JANG, SooCheong Shawn; PARK, Kwangmin. A sustainable franchisor-franchisee relationship model: Toward the franchise win-win theory. International Journal of Hospitality Management, v. 76, p. 13-24, 2019.

LAFONTAINE, Francine et al. Agency theory and franchising: some empirical results. RAND journal of Economics, v. 23, n. 2, p. 263-283, 1992.

LOBO, Jorge. Contrato de franchising. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

MADANOGLU, Melih; CASTROGIOVANNI, Gary J. Franchising proportion and network failure. Small Business Economics, v. 50, n. 4, p. 697-715, 2018.

MAEMURA, Márcia M. D. Análise de conflitos e soluções adotadas por franquias do setor alimentício – um estudo multicaso. 2009, 221 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, São Paulo, 2009.

MARIANI, Irineu. Contratos empresariais: atualizados pelo Código Civil 2002 e leis posteriores. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2007.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. Negociação Empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica. 2ª ed. São Paulo: Manole, 2016. Livro Eletrônico, não paginado. Disponível

em: <https://books.google.com.br/books/about/Negocia%C3%A7%C3% A3o_Empresarial_2a_edi%C3%A7%C3%A3o.html?id=unDzCwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 12/02/2019.

MARTINS, Fran. Contratos e Obrigações Comerciais. Rio de Janeiro: Forense, 1998.

MOORE, Christopher W. O Processo de Mediação: Estratégias Práticas para a Resolução de Conflitos. 2ª edição. Artmed: Porto Alegre, 1998.

PARENTE, Juracy Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2011.

PRADO, Melitha Novoa. Franchising na alegria e tristeza. São Paulo: Lamônica, 2008

ROQUE, Sebastião José. Do Contrato de Franquia Empresarial. São Paulo: Ícone, 2012.

SANTOS, Túlio Josué Pinheiro dos. Você quer abrir um negócio e nunca pensou em franquias? Essa é para você. Porto Alegre, 12 set. 2017. Disponível em: <https://sebraers.com.br/franquias-cooperacao/voce-quer-abrir-um-negocio-e-nunca-pensou-em-franquias-essa-e-para-voce/>. Acesso em: 08/02/2019. Site: SEBRAE Franquias.

JENSEN, Michael. C.; MECKLING, William. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, No. 3, 1976, p. 305-360.

VAROTTO, Luis Fernando; SILVA, Leonardo Aureliano. Evolution in franchising: Trends and new perspectives. Review of International Business. São Paulo, v.12, n. 3, p. 31-42, sep./dec. 2017.