

# Franchising e Cooperativismo: Uma Abordagem Crítica

## **SANDRA REGINA SALGUEIRO VAZ**

Mestranda em Administração - Unigranrio/RJ  
MBA em Gestão Empresarial - INPG/SP  
Graduada em Administração - UCP/RJ,  
Docente na Unipinhal/SP  
E-mail: sandrarsvaz@gmail.com

## **ILZA DE SOUZA COSTA**

Mestranda em Administração - Unigranrio/RJ  
Graduada em Administração - Severino  
Sombra/RJ  
E-mail: ilzasouzacosta@gmail.com

## **REJANE PREVOT NASCIMENTO**

Dra. Engenharia da Produção - UFRJ/RJ  
Mestre em Eng. da Produção - UFRJ/RJ  
Graduada em Ciências Sociais - UFRJ/RJ  
Coordenadora Mestrado PPGA Unigranrio/RJ  
E-mail: rejane.prevot@unigranrio.br

## **MISAEEL VICTOR NICOLUCI**

Administrador de empresas, mestre em  
Administração pela UNIMEP Universidade  
Metodista de Piracicaba,  
especialização em Marketing  
pela PUC-SP, consultor empresarial,  
professor universitário  
E-mail: misaelvn@gmail.com.br

## **Resumo**

Este artigo objetivou realizar um comparativo entre os sistemas *Franchising* e o Cooperativismo, utilizando a Teoria Crítica como ferramenta de análise. O trabalho mostra as características dos conceitos de negócios e aborda as suas perspectivas capitalistas com o intuito de apontar suas vantagens e desvantagens, o que os aproxima e o que os distancia. Deste modo o texto destaca as convergências e divergências entre franquia e cooperativa na busca do *modus operandi* econômico adequado ao perfil do indivíduo enquanto agente passivo e ativo, como sujeito das organizações e atuante no mercado. No que se refere às franquias, estrategicamente este modelo de negócio é considerado uma vantagem competitiva para as metas de crescimento de determinadas organizações. O setor foi responsável por 940.887 empregos diretos em 2012. Enquanto o Produto Interno Bruto (BIP) brasileiro cresceu 0,9% no ano, o *franchising* apresentou um crescimento de 16,2% no mesmo período. O Cooperativismo é visto como uma opção de negócio mais democrática e justa do que as empresas mercantis com potencial de promover maior distribuição de riquezas. Em 2012, no Brasil o sistema cooperativo, representado pela OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras congregava 6.587 cooperativas, mais de 10,4 milhões

de associados, gerando 304 mil empregos diretos (OCB, 2013). O ano de 2012 foi emblemático para o cooperativismo, declarado pela Organização das Nações Unidas (ONU) como Ano Internacional do Cooperativismo em reconhecimento ao desempenho do sistema durante a crise mundial de 2008. Neste contexto o trabalho pretende explorar as perspectivas desses modelos, ampliando a discussão com base crítica e observando que tipo de encantamento fortalece a razão pela escolha por um desses dois tipos de sistemas.

**Palavras-chave:** Teoria Crítica, *Franchising*, Cooperativismo, Capitalismo.

## ABSTRACT

This article aimed to perform a comparison between the systems Franchising and Cooperatives , using the Critical Theory as an analysis tool . The work shows the characteristics of business concepts and discusses their capitalist prospects in order to ascertain what kind of enchantment strengthens the reason for a choice of models , pointing out their advantages and disadvantages, and what approximates the distance . Thus the text highlights the convergences and divergences between the franchise and the pursuit of cooperative modus operandi suitable economic profile of the individual as a passive and active agent, and as the subject of organizations active in the market . With regard to exemption strategically this business model is considered a competitive advantage for the growth of targets of certain organizations . The sector was responsible for 940,887 direct jobs in 2012 . While the Gross Domestic Product (GDP ) in Brazil grew 0.9 % in the year , franchising grew by 16.2 % in the same period . The Cooperative is seen as an option to deal more democratically and fair than the commercial companies with the potential to promote greater distribution of wealth . In 2012 , the cooperative system in Brazil , represented by OCB - Organization of Brazilian Cooperatives congregated 6,587 cooperatives , more than 10.4 million subscribers , generating 304,000 direct jobs ( CBO , 2013 ) . The year 2012 was emblematic of the cooperative , declared by the United Nations ( UN) as the International Year of Cooperatives in recognition of the performance of the system during the global crisis of 2008 . In this context the work aims to explore the perspectives of these models, expanding the discussion based on critical and observing what kind of enchantment strengthens the reason for choosing one of these two types of systems .

**Keywords:** Critical Theory, Franchising, Cooperative, Capitalism.

## 1. INTRODUÇÃO

Esse estudo pretende analisar dos sistemas de *franchising* e cooperativismo à luz da teoria crítica e suas perspectivas, diante dos novos desafios do mercado atual,

considerando o capitalismo como principal agente desses sistemas.

No que se refere às franquias, estrategicamente este segmento é considerado uma vantagem competitiva para

as metas de crescimento de determinadas organizações, marcando a opção por esse negócio mundialmente. Os dados atuais do mercado demonstram que os Estados Unidos dominam adoção do *franchising* internacional, com mais de 760.000 unidades franqueadas, gerando 18 milhões de empregos e movimentando US\$ 2,1 trilhões para a economia norte-americana, segundo informações da *International Franchise Association* (IFA), maior e mais antiga instituição do setor em âmbito mundial (IFA, 2013).

De acordo com levantamento da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), a indústria de *franchising* no Brasil em 2012 faturou R\$ 103,292 bilhões. O número de redes em operação cresceu 19,4%, totalizando 2.426 empresas franqueadoras, que disponibilizam no mercado 104.543 unidades franqueadas. O setor foi responsável por 940.887 empregos diretos em 2012, e enquanto o Produto Interno Bruto (BIP) brasileiro cresceu 0,9% o *franchising* apresentou um crescimento de 16,2% no mesmo período (ABF, 2013).

Já o Sistema Cooperativo é considerado como uma opção de negócio mais democrática e justa, capaz de promover maior distribuição de riquezas quando comparado às empresas mercantis tradicionais. Possui potencial de promoção de maior desenvolvimento socioeconômico e maior economia de recursos, insumos e energia face à inexistência da relação de mais-valia e visão baseada no lucro. Seu perfil democrático é determinado pela dupla função dos clientes, também associados, que através da participação efetiva em assembleias, determinam os rumos do empreendimento em Estatuto Social, numa relação de uma pessoa um voto.

O movimento cooperativista atualmente reúne um bilhão de pessoas em mais de 100 países, respondendo pela geração de mais de 100 milhões de empregos, distribuídos pelos cinco continentes. No Brasil o sistema cooperativo, representado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) congrega 6.587 cooperativas de diversos ramos, mais de 10,4 milhões de associados, gerando 304 mil empregos diretos (OCB, 2013). Cerca de 370 mil cooperativados contribuem de forma

direta com o desenvolvimento sustentável, atuando, inclusive, na exportação de produtos. Consideradas por alguns autores como as “Empresas do Século XIX”, as cooperativas obtiveram em 2012 o reconhecimento de seu papel fundamental no desenvolvimento socioeconômico no mundo, com a declaração do “Ano Internacional do Cooperativismo” pela Organização das Nações Unidas. Tal declaração, decorrente do desempenho das cooperativas como mitigadoras das consequências negativas da crise financeira mundial de 2008, proporcionou maior divulgação ao movimento reforçando a necessidade de criação de um ambiente mais favorável ao fomento de cooperativas.

**Tabela 1 - Ranking de franquias e cooperativas no Brasil em 2012**

	Unidades franqueadas	Cooperativas
Número de empresas	104.543	6.587
Numero de empregos diretos	940.887	304.000

**Fonte :** elaborado pelos autores, baseado em dados ABF (2013) e OCB (2013)

Conforme demonstrado na tabela, há uma tendência no mercado nacional pela adoção do *franchising*, porém através do estudo comparativo, demonstrando as similaridades e diferenças entre os dois sistemas que envolvem sinergia de esforços, este artigo busca divulgar as características do *franchising* e do cooperativismo como atores do capitalismo e, como abordagem crítica, analisá-los dentro da perspectiva do desenvolvimento coletivo. Neste aspecto adotou-se a abordagem da Análise Crítica em Estudos Organizacionais (ACEO), aprofundando o ponto de vista das relações de poder num enfoque não marxista e não *frankfurtiano*.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Abordagem sobre Teoria Crítica

A Teoria Crítica, difundida pelo seu precursor Max Horkheimer em 1937, busca unir a teoria e prática fugindo do

cartesianismo. Além de Horkheimer, também Teodor Wiesengründ Adorno, Herbert Marcuse e Walter Benjamin, provenientes da Escola de Frankfurt, são considerados seus principais pensadores e contribuintes. Segundo J. Faria (2007) os estudos críticos são mais amplos e por isso possuem uma diferença nítida quando comparados com a Teoria Crítica.

Estudos críticos são aqueles que rompem com a tradição gerencialista [...]. Teoria Crítica é uma escola de pensamento derivada do marxismo, também conhecida como marxismo ocidental, com um corpo conceitual definido (e suas divergências internas), com suas linhas de investigação, que também realiza estudos críticos. Teoria crítica não é teoria pós-moderna (FARIA, J, 2007, p. 2).

Considerando a afirmação de Horkheimer (1990) que submersa a lei econômica da lei do lucro e do mercado, encontram-se a lei do poder de uma minoria detentora dos bens e produção, neste sentido a Teoria Crítica constitui-se também uma Economia Política do Poder (FARIA, A, 2005). Portanto, a análise das organizações, sob o enfoque da Teoria Crítica deve observar o mundo do poder e suas formas de controle, exigindo um esquema teórico-metodológico dialético, capaz de criar respostas às questões que afetam a vida cotidiana dos indivíduos, valorizando mais o sujeito coletivo do que as organizações onde trabalha, sem a obrigatoriedade de apresentar soluções.

A Teoria Crítica tende a expor o controle social e a repressão a partir da defesa de que uma sociedade sem exploração é uma sociedade onde há justiça, liberdade e democracia. Tem como principal característica a fundamentação em critérios específicos para analisar a sociedade, questionando e buscando transformar a realidade. A Teoria Crítica é constituída:

(i) do pensamento radical, em seu sentido filosófico de raiz, (ii) da fuga à subversão da razão e (iii) da busca do humanismo. Não é um conjunto de regras a serem seguidas e tampouco se vale de esquemas rígidos e imutáveis,

pois sua característica fundamental é ser questionadora da ordem existente, procurando não apenas entender a realidade, mas, sobretudo, modificá-la em benefício do desenvolvimento coletivo (FARIA, J, 2007).

A Teoria Crítica possui categorias analíticas gerais que a determinam como as contradições existentes dentro da sociedade que a constrói e a destrói; as ideologias dominantes como “prisões sociais”; as racionalidades dominantes como legitimadoras das ideias e valores morais dos grupos dominantes; o contexto social histórico como importante para compreensão dos fatos sociais e questionamento da validade das teorias aceitas; a emancipação do indivíduo libertando-o da alienação, da retificação, da opressão, da dominação, valorizando o coletivo em detrimento do individual; e a conscientização individual e coletiva ampliando o conhecimento de percepções, sentimentos e emoções fazendo com que os indivíduos e a coletividades alcancem maior conhecimento (FARIA, J, 2009).

Além disso, foca no coletivo investindo contra o individualismo possessivo *hobbesiano*<sup>1</sup>; na intolerância à miséria, injustiça e violência; no questionamento da realidade e da estrutura social histórica; nas contradições sociais; buscando a emancipação do indivíduo valorizando o coletivo; estudando os processos de transformação da sociedade utilizando-se das contribuições da psicossociologia (FARIA, J, 2009).

Existem diferenças significativas entre (a) Teoria Crítica da Escola de Frankfurt, (b) teoria crítica em estudos organizacionais (TCEO), (c) estudos gerenciais críticos (CMS) e (d) análises críticas em estudos organizacionais (ACEO) (FARIA, A 2005, p. 233).

Segundo Ana Paula Paes de Paula e Rafael Alcadipani, nas últimas décadas, as transformações tecnológicas, sociais e políticas geraram grande preocupação aos teóricos, em face de influencia cada vez maior das atividades de negócios na vida humana. Essa preocupação, focada no caráter ideológico e instrumental desta influência,

promoveu a institucionalização do movimento chamado *Critical Management Studies*, consolidado com a publicação do livro de Alvesson e Willmott (1992). Na Europa e Estados Unidos, este movimento se disseminou a partir de 1990 (PAULA; ALCADIPANI, 2004).

Fernando C. Prestes Motta consolida a teoria das organizações no Brasil, realizando um percurso entre a crítica da racionalização burocrática e a centralidade do indivíduo nas organizações, sugerindo que a mudança está associada ao entendimento da psique individual e coletiva. (PAULA; ALCADIPANI, 2004, P. 2).

No Fórum de discussão sobre Estudos Organizacionais Críticos, organizado por Prestes Motta, que morreu antes da realização do evento, Paula e Alcadipani, a pedido da Revista de Estudos em Administração (RAE) esboçou um retrato dos estudos sobre o tema no Brasil, buscando apontar a identidade dos nossos críticos e novos caminhos investigativos sobre o tema (PAULA; ALCADIPANI, 2004). Os autores consideram a obra de Prestes Motta, "Teoria Geral da Administração" como uma referência no mundo acadêmico, assim como seus inúmeros livros e relatórios de pesquisas.

Vieira e Caldas (2006) ainda abordam a questão do *Critical Management Studies* (CMS), como grupo restrito nos Estudos Críticos em Administração como também na academia britânica, nos levando a deduzir que, exatamente por serem restritos, deixam de enfatizar a essência da crítica para torna-la um padrão e, por isso, afastando-a do seu próprio conceito. Porém, no Brasil ainda podemos esperar manifestações diversificadas e também congruentes da academia, o que torna a abordagem da Teoria Crítica no país: rica, controversa, protestante, exacerbando a polemica e cultivando a emancipação, ou seja, utilizando a essência da teoria.

A Teoria Crítica trata do nascimento do capitalismo como uma construção histórica após a Revolução Industrial, evidencia-se assim, a nova divisão estrutural da sociedade: o capital e o trabalho, que se organizam no

mercado. O mercado, portanto, congela as desigualdades iniciais entre capital e trabalho e as aprofunda.

Porém, apesar do mercado aparecer como instituição neutra, onde trocas justas são realizadas, esse artigo chama a atenção para que as trocas entre indivíduos e organizações sejam desiguais, simplesmente pelo fato de que ambos detêm recursos de poder consideravelmente diferentes, em volume também diferente, razão pela qual Horkheimer (1990) afirma que a competição existente no capitalismo faz do mercado uma arena..

Portanto, a Teoria Crítica dedica-se a examinar o mercado e suas relações à luz da emancipação, que significa a busca da realização concreta da liberdade e da igualdade, ora *sob orientação para a emancipação do homem na sociedade*, ora *sob manutenção de comportamento crítico*. Visto que na Teoria Crítica não há espaço para a parcialidade (VIEIRA; CALDAS, 2006, grifo nosso).

## 2.2 Conceito sobre *Franchising*

A palavra *franchising* vem de *franc*, palavra do francês antigo que significa transferência de um direito, outorga de um privilégio ou concessão exclusiva. O verbo *franchiser* significava conceder um privilégio ou autorização, que abolia o estado de servidão através das *letters of franchise* ou cartas de franquia. O termo e a prática ficaram em desuso por longo período, ressurgindo antes da guerra civil americana, por meio dos primeiros sistemas de *franchising* (ESPINHA, 2006).

Segundo Cherto (1998) e conforme relatos diversos, o *franchising* surgiu efetivamente nos Estados Unidos, por volta de 1860, através da *Singer Sewing Machine Company*, em NY, que resolveu outorgar franquias aos comerciantes para revenderem seus produtos. Assim, a partir do início do século XX, o uso do *franchising* começou a se difundir. Em 1917, surgiram as primeiras franquias de mercearias (*grocery stores*), concedidas pela *Piggly Wiggly*.

Cherto (2006) ainda relata que em 1921, iniciou-se a primeira franquia locadora de veículos, a *Hertz*, que até hoje é considerada a maior rede de seu ramo no mundo. Em 1925, surgiu a primeira franquia de *fast-food*, a *A&W*

e em 1935 as primeiras franquias da *Roto-Rooter*, especializadas em desentupimento de tubulações. A década de 50 deu a vez para a *Burger King*, *McDonald's*, *Dunkin' Donuts* entre outros.

No entanto, Plá, (1991) afirma que o sistema de franquia se consolidou após a 2ª guerra mundial, através de ex-combatentes que voltaram determinados em terem seus próprios negócios. Desde essa época o *franchising* não parou mais de crescer.

Atualmente há pelo menos 39 países onde existem Associações de *Franchising*. No Brasil, apesar da marca de escola de idiomas *Yázigí* implantar este sistema desde os anos 60, o *franchising* brasileiro só ganhou força a partir dos anos 80, consolidando-se na década de 90. A Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) é a instituição oficial desde 1987.

Em termos oficiais, o segmento de franquia é um mercado particular que tem por essência a determinação de padronizar o funcionamento de um negócio. No Brasil, para que franqueados e franqueadores sintam-se à vontade em formalizar a parceria, a Lei 8.955 de 1984, também chamada de Lei Magalhães Teixeira, foi elaborada especialmente com a finalidade de proteger as partes interessadas. Em seu artigo 2º define o conceito de franquia empresarial no Brasil como:

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. (Brasil, 1994, p.1).

Neste sistema de rede, os franqueados são empresários a procura de um negócio com solidez, de gestão testada, cujos produtos ou serviços tenham força de competitividade suficiente para disputar a concorrência no mercado. Franqueadores são empresas que optam por expandir através de parceria. Pois

uma rede de franquia possibilita crescimento rápido, ilimitado, e principalmente, com investimento de terceiros.

O Investimento para formatar uma rede é alto, requer que o franqueador tenha solidez financeira e administrativa. Mas para que isso aconteça, é necessário que a franqueadora possua uma estrutura com processos funcionais em seus departamentos, em especial as áreas de: planejamento, logística, produção, comercial, P&D, financeiro, capital humano, marketing e gestão. Por outro lado, o franqueado inicia sua participação na rede através do pagamento de taxa de franquia, investimento na adequação de localidade que inclui o imóvel, o mobiliário, estoque e funcionários, pagamento de *royalties* e fundo de propaganda (VAZ, 2010).

O cuidadoso processo de formação da rede se inicia desde a aprovação do fraqueado com perfil adequado ao negócio, passa por adequações burocráticas onde ambos, fraqueado e franqueador, analisam o fôlego financeiro do empreendimento, adequações contratuais, avaliação e negociação do ponto, adaptação física do imóvel, treinamentos, orientações operacionais com manuais. Tudo isso no intuito de preservar a padronização com excelência de funcionalidade. Portanto, franqueador e franqueados têm direitos e deveres a cumprir.

Existem diversos detalhes não menos relevantes para tornar possível a certeza do bom funcionamento de uma unidade franqueada. Os testes realizados na unidade piloto da própria franqueadora, por exemplo, é um deles. Segundo Cherto (1998), a unidade piloto é o desenvolvimento do protótipo da operação. Através dela é possível analisar a operação diária, o espaço físico, a capacidade de armazenamento de estoque, adequar à forma de atendimento, testar a integração do sistema de informática, detectar formas de treinamentos e demais processos sustentáveis da franquia. Essa forma de controle contínuo garante que o franqueador obtenha conhecimento amplo da funcionalidade da rede.

Neste exato momento 25.000 restaurantes McDonald's nos mais diferentes locais estão produzindo sanduíches Big Mac exatamente iguais,

operados por franqueados diferentes. Isto até pode parecer uma neurose, mas o nome do jogo é ter “escala” que só é possível com a padronização, considerada o caminho mais seguro para a produtividade e competitividade, que possibilita formar a base para a internacionalização de negócios. (CHERTO, 1998, p. 25).

### 2.3 Conceito sobre Cooperativismo

Marx em seu discurso inaugural como presidente da recém-formada AIT – Associação Internacional dos Trabalhadores, em 1864, já preconizava a importância do cooperativismo.

Referimo-nos ao movimento cooperativo, principalmente às fábricas cooperativas [...] demonstraram que a produção em larga escala e de acordo com os preceitos da ciência moderna, pode ser realizada sem a existência de uma classe de patrões. [...] para produzir, os meios de trabalho não precisam ser monopolizados [...] o trabalho assalariado é uma forma transitória e inferior, destinada a desaparecer diante do trabalho associado que cumpre a sua tarefa com gosto, entusiasmo e alegria (Lopes, 2012, p. 20).

A formação de empresas cooperativas está e sempre esteve aliada à solução de necessidades e dificuldades. A Revolução Industrial (XVIII) caracterizada pela introdução de novas técnicas de produção marcou um período de perda de grande parte do poder de troca da mão de obra, caracterizando longas jornadas de trabalho e baixos salários. Com o objetivo de superar as adversidades desse momento, em 12 de dezembro de 1844, em Rochdale, município perto de Manchester, surgiu a primeira cooperativa formal de consumo, composta por 28 homens e uma mulher. Nomeada “*Rochdale Society of Equitable Pioneers*”, foi a instituição que inspirou a formação de tantas outras cooperativas pelo mundo. Segundo a Confederação Brasileira de Cooperativismo, uma cooperativa pode ser definida como:

Uma empresa com características especiais. É uma sociedade de pessoas, de caráter social, sem objetivo de lucro, formada e dirigida pelos próprios cooperados, que têm igualdade de direitos, com objetivo de desenvolver sua atividade econômica, eliminando os intermediários e valorizando o cooperado/sócio através do processo educativo. (CONFEBRAS, 2013).

A partir da experiência de Rochdale, o movimento cooperativista se desenvolveu. Atualmente, países como a Alemanha, Bélgica, Espanha, Holanda, França, Portugal, Japão, EUA e Canadá, são exemplos de utilização desse tipo de empresa para impulso de setores econômicos estratégicos. No Brasil não é diferente, o cooperativismo possui cerca de 6.587 cooperativas divididas entre seguintes ramos: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo e lazer.

As cooperativas são empresas regidas por princípios e valores conforme orientação da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), incluídos na Lei Nacional do Cooperativismo (Brasil), Lei nº 5.674/71, que compõem a filosofia e a doutrina cooperativista. São sete os princípios: adesão livre e voluntária; controle democrático dos sócios; participação econômica dos sócios; autonomia e independência; educação, formação e informação; cooperação entre cooperativas – intercooperação; e interesse pela comunidade (MENEZES, 2005), que aliados aos valores de solidariedade, equidade, igualdade, democracia, responsabilidade, autoajuda e auto-responsabilidade fundamentam o diferencial do sistema. Os direitos e deveres dos membros associados complementam o aspecto democrático e igualitário desse tipo de sociedade assegurados pela participação efetiva e convivência coletiva dentro do empreendimento.

Como forma de organização interna e instâncias de poder que apoiam a gestão democrática, as cooperativas, obedecendo a Lei 5764/71, devem obrigatoriamente observar a criação de um Estatuto Social, Conselho Administrativo, Conselho Fiscal, Assembleia

Geral, Assembleia Geral Ordinária e Assembleia Geral Extraordinária.

O Estatuto Social, elaborado com a participação dos associados, é o conjunto de regras e normas que determinam os objetivos, atos e funções de uma cooperativa. Considerado a Lei maior da cooperativa,

[...] traduz o compromisso ou pacto entre as partes que aderiram a determinado projeto em sociedade e estabelece a linha básica de organização e trabalho para realizá-lo, daí poder estabelecer sanções aplicáveis pelo descumprimento das normas. (MENEZES, 2005, p. 151).

O Conselho Administrativo é formado por uma Diretoria (Presidente, Vice-presidente e Secretário) e membros vogais, sendo responsável pela administração. Já o Conselho Fiscal, é constituído por três membros efetivos e três suplentes e é o órgão fiscalizador e colaborador que deve verificar assídua e minuciosamente as operações, serviços e atos da cooperativa, comunicando as prováveis irregularidades à Diretoria eleita.

A Assembleia Geral (AG) é o topo da organização, o soberano poder, onde se realiza o direito e o dever de participação conferido ao quadro social. Traduz o chamamento de cada um dos membros à consciente participação nas decisões da cooperativa.

As atribuições mais relevantes da AG são eleger e destituir membros conselheiros e diretores (dirigentes), votar os grandes programas que a cooperativa deve desenvolver e fixar diretrizes para a administração atuar. Pode também, além das matérias que o estatuto previr como de sua competência ou alçada, decidir sobre outras questões que a Administração ou os Conselhos lhe remetam. (Menezes, 2005, p. 156).

A Assembleia Geral Ordinária (AGO) delibera sobre assuntos referentes à prestação de contas da administração da cooperativa e outras providências e deve ser realizada uma vez por ano, nos três primeiros meses após o término do exercício social. Já a Assembleia Geral Extraordinária (AGE) que

pode ser realizada quantas vezes forem necessárias, abrange assuntos como: reforma do estatuto; capitalização; eleição de nova diretoria em casos especiais; fusões, incorporações ou desmembramentos e dissolução da sociedade.

Apesar de mais difundido no exterior do que no Brasil, principalmente em países desenvolvidos como Alemanha, Canadá, Estados Unidos, Espanha e França, o cooperativismo se apresenta como opção viável para desenvolvimento de novos empreendimentos ligados a qualquer atividade econômica, oferecendo um caráter mais justo às relações comerciais.

### **3. METODOLOGIA - ABORDAGEM CRÍTICA EM RELAÇÃO AOS DOIS SISTEMAS**

#### **3.1 Visão crítica sobre *Franchising***

Horkheimer (1990) afirmava que o que é dado não depende apenas da natureza, mas também do poder do homem sobre ele. Os objetos e a espécie de percepção, a formulação de questões e o sentido da resposta dão provas da atividade humana e do grau de seu poder. Seguindo esta visão, notamos que no caso do sistema de franquias, franqueadores se comportam conforme o tamanho da rede e o perfil dos franqueados. O poder do franqueador em relação à rede está atrelado aos resultados financeiros que a franquia proporciona a todos. Assim, o poder que ele exercerá sobre a rede será maior ou menor dependendo da performance financeira que a rede de franquia oferece.

Para os autores Marcelo Vieira e Miguel Caldas (2006), a base da Teoria Crítica está em formular uma hipótese de como as coisas deveriam ser a partir da empiria de como elas são. Assim deve-se elaborar uma análise dos obstáculos que impedem o indivíduo em concretizar suas ações e superá-las. Esse agir torna-se coadjuvante da emancipação do homem, seguindo uma concepção marxista.

Visto por este prisma e levando-se em consideração que o *franchising* é um sistema extremamente capitalista, é possível deduzir que apesar do franqueado ter a licença da utilização da marca, a sua emancipação é limitada dependendo da empiria experimentada por toda a rede. Mesmo que a



essência do sistema seja descentralizada, há um controle velado exercido pelo franqueador sendo inevitável ao franqueado acatar as decisões formuladas para toda a rede.

Segundo Morgan (2002), os princípios mecanicistas, denominados “organizações burocráticas”, passaram a moldar e influenciar toda a sociedade, principalmente na organização moderna. Isso ocorre porque é notório que operar um sistema padronizado torna-o previsível para controlar.

Ao longo dos anos, a abordagem da administração de Taylor foi ampliada e aperfeiçoada de muitas maneiras, principalmente através do desenvolvimento dos sistemas de *franchising*, que enfrentam o desafio de oferecer produtos e serviços consistentes por meio de operações descentralizadas (MORGAN, 2002, p. 48).

A razão mais evidente pela qual o franqueador opta por este negócio é financeira, visto que o *franchising* gera milhões de oportunidades em todos os níveis. São muitas as empresas que atingiram o crescimento esperado somente após adotar o sistema e muitas outras só resistem no mercado pela segurança que a rede oferece, seja pela força das unidades, pelo desenvolvimento em vendas ou pelo volume de negócios da marca circulando diariamente. Através da ABF onde é possível ter uma visão deste mercado atual, constata-se que o setor cresceu 16,2% em 2012, encerrando o ano com 2.426 marcas, 104.543 mil pontos de vendas (ABF, 2013).

Ainda que este seja um sistema altamente explorado, é importante observar que o mercado de franquias por vezes tem sido erroneamente uma opção para algumas empresas que desejam expandir através de rede mas não possuem, principalmente, recursos financeiros e estruturais suficientes. São empresas que não encaram os franqueados como parceiros, mas meramente investidores potenciais, divulgadores e atores para consolidação da sua marca (VAZ, 2010).

Em contrapartida, igualmente equivocados, existem franqueados que encaram a entrada numa rede de franquias

como maior chance de obter sucesso na vida empresarial, sem precisar consumir tempo em pesquisa e planejamento para iniciar um negócio, uma vez que o franqueador oferece todo o estudo de mercado necessário. Muitos ingressam no sistema pelo desejo de lucrar comprando um negócio “pronto”, ignorando a parceria, onde há necessidade de contribuição de esforços, experiências, gerenciamento, e principalmente disposição de buscar soluções não só à sua unidade, mas que poderão refletir em toda a rede, pois este é um dos maiores segredos da franquias (VAZ, 2010, p. 39, grifo da autora).

Pesquisas apontam alguns aspectos responsáveis pelo fracasso ou sucesso das unidades franqueadas, quando não da própria franqueadora, tentando entender o conflito entre franqueadores e franqueados. São atores que escolheram este segmento para atuar no mercado, buscando seus crescimentos profissionais e financeiros, uma vez que este modelo empresarial mostra-se inovador e dinâmico. Entre alguns dos pontos relevantes apontados na análise que apontaram as barreiras do sistema, por parte da franqueadora, os mais recorrentes são:

- (i) ausência da unidade piloto;
- (ii) conselho de franqueados com funcionamento inadequado;
- (iii) franqueador que agrega um número de franquias maior do que realmente sua estrutura pode suportar;
- (iv) indefinição do posicionamento de mercado;
- (v) mudança de regras inesperadas;
- (vi) aprovação de franqueados sem perfil;
- (vii) utilizar o fundo de propaganda inadequadamente (ESPINHA, 2006).

Os estudos organizacionais em administração, neste caso, devem ser recomendados com a finalidade de mostrar até que ponto franqueado e franqueador têm consciência que o sistema requer um árduo trabalho operacional e de controle, monitorando o funcionamento diário da rede e detalhes essenciais para sua sustentabilidade.

### 3.2 Visão crítica sobre o Cooperativismo

Considerando a observação de Horkheimer (1990) de que submersa a lei econômica, da lei do lucro e do mercado,

encontra-se a lei do poder de uma minoria detentora dos bens e produção (FARIA, J, 2009), pode-se afirmar que o cooperativismo se coloca como uma possibilidade de emancipação tanto da sociedade (macroemancipação) como do homem (microemancipação).

Atualmente a sociedade convive com graves problemas socioeconômicos, que apesar de mais visíveis nos países em desenvolvimento e economias pobres, atingem também os países desenvolvidos e prósperos. Altos índices de violência decorrentes da má distribuição de riquezas, sistemas de saúde ineficientes e excludentes, eminência de crises energéticas, desgaste de recursos naturais e graves acidentes nucleares, são alguns dos problemas que geram opressão e denunciam a falência do capitalismo na criação de uma realidade mais justa. Considerando que a Teoria Crítica deve expor o controle social e a repressão a partir da defesa de que uma sociedade sem exploração, uma sociedade onde exista justiça, liberdade e democracia, como pensar esta sociedade dentro de um sistema crematístico, que busca lucros cada vez maiores, sem qualquer preocupação com a sustentabilidade?

O cooperativismo, formatado em princípios sociais e democráticos, possui potencial de inclusão dos desfavorecidos do sistema atual; maior preservação dos recursos naturais e melhor distribuição de riquezas. Sem a relação de mais-valia, produz com economia de recursos, valorizando o homem e o seu trabalho, investindo na comunidade e na sustentabilidade do empreendimento, principalmente por defender a valorização do coletivo em detrimento do individual.

O mundo de hoje, transformado em uma arena mercantilista que congela e aprofunda as desigualdades sociais tornando os pobres cada vez mais pobres observa mudanças significativas. O trabalho que em algumas indústrias vem se tornando cada vez mais desumano leva o homem ao conflito entre uma vida mais saudável ou luta pela própria sua sobrevivência o que é um paradoxo, principalmente considerando a visão de Aktouf que afirma que “A sustentabilidade se baseia no respeito ao ser

humano, iniciando-se pelo habitat, condição *sine qua non* para perpetuar a nossa espécie.” (AKTOUF, 2001, p. 14).

Nesse sentido, o cooperativismo demonstra sua grande capacidade de contribuição à sociedade pelo seu potencial de inclusão e empreendimento. O cooperativismo de crédito por exemplo, que atua normalmente nas lacunas não atendidas pelo sistema financeiro convencional, vem proporcionando crédito a juros atrativos as classes mais necessitadas que normalmente não se enquadram as exigências de cadastro das instituições tradicionais

Entretanto o cooperativismo apresenta fragilidades que necessitam ser observadas, decorrente da própria filosofia e natureza do empreendimento. As empresas cooperativas costumam “olhar para dentro”, esquecendo-se de observar o mercado, suas exigências e mudanças rápidas. Com respostas mais lentas que as das empresas mercantis, contrapõem-se à crescente necessidade de rapidez atual. Falta à maioria das cooperativas uma visão profissional de eficiência, de investimento em tecnologias de ponta e capital intelectual, de aprimoramento de expertises e de foco nas melhores práticas e produtos (*benchmarking*).

Também é comum a presença de conflitos de agência nas organizações cooperativas decorrentes da má aplicação e deformação dos princípios, da doutrina e legislação. Alguns empreendimentos atuam como verdadeiros “feudos”, colocando em risco todo o processo democrático característico do sistema, negando sua essência e fundamento. Outras, são constituídas com objetivo de burlar a legislação trabalhista e obter mão de obra barata, funcionando não como promotora da emancipação, mas sim da exploração do homem.

As assembleias gerais (AGE) e ordinárias (AGO), consideradas instâncias de poder legítimo dos associados, convivem também com o risco inerente da assimetria de informações, pois nem sempre o que é dito pelos representantes é claramente compreendido pelos representados, razão pela qual é determinante a necessidade de maior participação dos associados na vivência cooperativa e maior investimento da

organização na educação e desenvolvimento do seu quadro social. Uma tendência recentemente observada pelo movimento, representado pelo Sistema OCB-Sescoop, evidencia a renovação do quadro social das cooperativas determinando diretrizes de investimento em ações junto à juventude focando o aumento de sua representatividade (OCB, 2013).

Como qualquer filosofia ou empreendimento, o cooperativismo possui pontos fortes que necessitam ser difundidos e pontos fracos que demandam reestruturação. A medida de sua utilização fundamenta-se na possibilidade de geração de maior equilíbrio social e econômico, atenuando as consequências negativas do capitalismo, como também na promoção e desenvolvimento do associado. Desta forma constitui-se uma opção viável para profissionais que objetivam possuir um negócio em sistema de parceria, numa filosofia democrática, com responsabilidades, recursos e retornos (sobras) distribuídos igualmente, sem o caráter da exploração do homem pelo homem ou pelo capital quando constituídas dentro dos princípios e doutrinas cooperativistas. Com direitos e deveres iguais a todos os associados, as cooperativas permitem a um grupo de empreendedores o alcance de objetivos que individualmente não teriam oportunidade.

### **3.3 O Sistema Capitalista como Objeto da Crítica**

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (1997), uma característica particular das organizações em relação aos organismos é sua capacidade de estender seu ciclo de vida através de reorganizações estruturais, dando origem a novas configurações, como por exemplo, as redes interorganizacionais, possibilitando-as sobreviverem num mercado complexo, incerto e altamente competitivo.

Neste contexto pode-se afirmar que o *franchising* busca reformular todo o tempo suas adaptações às regras do mercado como um sistema estritamente capitalista.

A relação de estabelecimentos de propriedade do franqueador com relação aos franqueados também é uma discussão importante da área. O

franqueador constantemente busca encontrar essa quantidade de equilíbrio ideal, sabendo que obter franqueados requer custos de controle, ao mesmo tempo em que conta-se com a expertise local e o compartilhamento de investimentos e riscos (LAVIERI e CUNHA 2009, p. 4).

A escolha da estratégia correta permitirá à organização adaptar-se à estrutura da indústria. A estratégia deve ser internamente coerente, adaptando os elementos internos da firma à sua posição na indústria. As atividades da firma devem, dessa maneira, ser configuradas de maneira coerente, cada uma dando suporte e complementando a outra. É essa sinergia e coerência interna que tornam possível a execução de uma estratégia bem-sucedida (Porter, 1996).

Como exposto, o cooperativismo em essência questiona a ordem existente face à subversão da ordem da mais-valia, da exploração do homem pelo homem, do homem pelo capital, marca inquestionável do atual sistema econômico (Sistema Capitalista). Neste sentido, coloca-se como questionador da racionalidade dominante, competitiva e crematística, inquirindo inclusive, nas ideias e valores morais que defendem a individualidade. Por ser um movimento baseado em princípios democráticos e igualitários promove a emancipação do homem a partir da sugestão de uma nova forma de produção e associação.

Considerando, inclusive, que o cooperativismo é uma associação de pessoas com o objetivo de atender necessidades econômicas comuns é clara sua relação com a promoção do desenvolvimento coletivo. A relação de empregador e empregado é anulada, e todos os associados tem seus rendimentos baseados na produção realizada. Desta forma, a empresa cooperativa promove maior distribuição de resultados, ou seja, bons resultados na mão de muitos ao contrario de bons resultados na mão de poucos como nas empresas capitalistas.

Atualmente o sistema capitalista vem demonstrando sinais de desgaste. Na verdade, contrariando seus objetivos iniciais, o capitalismo intensificou a pobreza e as diferenças sociais.

[...] não há nenhuma dúvida quanto ao fato de que a Revolução Industrial e posteriormente a Revolução Pós-industrial da Automatização faltaram inteiramente, as duas, com a promessa de gerar um mundo melhor, mais justo, mais confortável, mais democrático, mais luminoso, mais racional para todos, substituindo obscurantismos e injustiças de sistemas anteriores, da antiga escravidão à servidão pré-industrial (AKTOUF, 2004, p. 30).

Segundo Aktouf (2001), o fato é que nós já sofremos consideravelmente os efeitos da globalização. Da Etiópia à Nova Zelândia, ao México e à Argentina, passando pela quase derrocada russa aos 15 anos de capitalismo, até a África em pleno caos, não existe um único país – fora os já ricos – que tenha obtido qualquer vantagem que seja dos cerca de 30 anos de aplicação das medidas chamadas de livre comércio e de adaptação à globalização.

#### 4. ANÁLISE

O estudo apresentado procurou mostrar que, em se tratando de *franchising*, a existência de franqueados, franqueadores e rede acontece única e exclusivamente por interesses capitalistas de ganho individual. Os indivíduos envolvidos no sistema estão interessados no crescimento próprio com lucratividade. O fracasso de uma unidade pode ocasionar sua inoperância, seu remanejamento ou a desistência do franqueado, sem afetar a rede. Em contrapartida, um franqueado próspero poderá crescer em números de unidades. Em quaisquer dos casos, a independência de cada empreendimento torna a rede inabalável.

A queda de uma rede de franquias acontece somente com o fracasso administrativo do franqueador. Por isso o foco do planejamento estratégico exige metas claras, execução de táticas otimizadas para entendimento de ações prioritárias e controle de desempenho contínuo. Apesar de uma rede de franquias ser gerida pela detentora da marca, o franqueador precisa cumprir algumas regras contratuais, afinal ele não é onipotente, assim como o franqueado deve cumprir

diversas normas estabelecidas. São “vias de mão dupla”.

A teoria desse sistema é muito sedutora. No entanto, o *franchising* requer dos envolvidos dedicação e acompanhamento, mas proporciona benefícios econômicos que somente esse tipo de rede pode atingir. Tanto para o franqueador quanto para o franqueado a conquista do sucesso é gerada pela união, pela parceria, pela cooperação, pelo trabalho em equipe e por motivação multidisciplinar.

O sistema de franquias não tem fronteiras, seu crescimento é ilimitado e garante comercializar produto e marca nos locais mais inesperados e cuja dificuldade gerada por ventura de alguma incapacidade operacional, logística ou outros motivos podem ser superados e perfeitamente solucionados aderindo este formato de negócio pelo simples fato da funcionalidade de adaptação oferecida pela viabilidade regional da rede.

O cooperativismo, baseado em princípios democráticos e gestão participativa tem por objetivo organizacional o atendimento das necessidades econômicas e financeiras de seus associados e, portanto, também atuam de forma capitalista no mercado. Mas internamente, as cooperativas se distinguem das demais empresas pela descentralização do poder.

Esta forma de associação permite aos cooperados influenciar nas decisões e obtenção de melhores ganhos em suas atividades se comparadas às formas tradicionais de relações de trabalho. A maior participação nas decisões que exige responsabilidade e envolvimento dos associados caracteriza intensa lentidão e/ou conflito ao processo decisório. O caráter igualitário, representado pelo princípio de “uma pessoa um voto”, permite a todos os associados intervir de forma equânime nas decisões e diretrizes anulando a influência da posse de maior capital comum nas empresas mercantis.

As grandes dificuldades do cooperativismo são: a falta de visão profissional do empreendimento; a tendência à formação de cooperativas com o intuito ilegal de contratação de mão de obra a custos menores; os obstáculos iniciais para a formação de um grupo coeso com o objetivo do empreendimento e o atendimento às

exigências legais do país. Constituídas em maioria por trabalhadores unidos por alguma dificuldade, as cooperativas normalmente elegem dirigentes de maior presença política desconsiderando a importância do fator competência até que a cooperativa obtenha maior maturidade em suas votações. O sistema com base no cooperativismo é caracterizado ainda pelo observável baixo investimento em publicidade e estudos corporativos, o que reafirma a falta de diretrizes estratégicas.

O crescimento nas cooperativas está diretamente relacionado à coesão de seus membros, pois depende da união das pessoas, diferencial competitivo deste tipo de empreendimento. O pesquisador Julio Aurélio Vianna Lopes (LOPES, 2012), da Fundação Casa Rui Barbosa, defende a existência de uma correlação que define o sucesso das cooperativas. Segundo estudo baseado em países com maior expressão de cooperativismo, o desenvolvimento do sistema cooperativo está historicamente vinculado aos investimentos e apoio do governo não apenas na manutenção de cooperativas já instituídas, mas também na formação de novas associações. Argumenta ainda que a relação entre a quantidade de membros e negócios

também determina as projeções futuras do movimento. Cooperativas com poucos membros e alta taxa de realização de negócios apresentam a tendência a se transformarem em empresas, por outro lado, cooperativas com elevado número de membros e poucas realizações de negócios tendem a ser extintas. Tais considerações determinam a reflexão sobre a necessidade de equilíbrio entre as duas forças presentes no cooperativismo: a quantidade de membros associados e a quantidade de negócios.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do estudo comparativo, demonstrando aproximação e afastamento entre os dois sistemas que envolvem sinergia de esforços: o *Franchising* e o Cooperativismo, este artigo buscou divulgar as características tanto individuais como similares de cada um como atores do sistema capitalista. Numa abordagem crítica e realçando uma análise

dentro da perspectiva da emancipação, questionamento e desenvolvimento coletivo. Nesta estudo crítico adotou-se a abordagem da Análise Crítica em Estudos Organizacionais (ACEO) aprofundando o ponto de vista das relações de poder num enfoque não marxista e não *frankfurtiano*.

Sendo assim, é possível considerar que os principais pontos que aproximam os dois sistemas são associação de pessoas, parceria, interesses e necessidades econômicas e sistema de rede. Ambos promoverem o desenvolvimento financeiro e, por conseguinte, à competitividade exigente do capitalismo, já que existe perfil associativo e total independência em relação à associação a outras redes de franquias ou outras cooperativas.

Em contrapartida os pontos que os distanciam estão mais voltados à questão do poder. Enquanto o cooperativismo há uma descentralização e emancipação do indivíduo, o *franchising* tende a centralização e dependência, através da figura do franqueador, mesmo existindo uma busca pela emancipação financeira.

Embora, ambos os sistemas tenham como objetivo a geração de riqueza para seus associados, a produção com qualidade, a obtenção de maior fatia possível do mercado consumidor, a maximização da satisfação dos seus sócios, existem diferenças filosóficas que determinam todo o seu funcionamento: o cooperativismo é voltado para fins distributivos e sociais e o sistema de franquia, para fins econômicos e de maximização do lucro. Enquanto nas cooperativas os associados são donos de fato e não de direito, no *franchising* os franqueados são donos de direito e não de fato.

No *franchising*, apesar de gerar riqueza e contar com a estrutura do Conselho de Franqueados, o franqueado continua refém do poder do franqueador, que é o agente detentor da marca possuindo o poder de transformá-la e de ter atuação empresarial de comando do sistema. Já cooperativismo, onde o associado participa das decisões de sua cooperativa através das assembleias (AGO e AGE) e estatuto social, o associado tem o apoio do Conselho Fiscal de Administrativo e possui também dispositivos legais para interferir e até

destituir a diretoria em caso de gestão irregular ou que não observe os interesses da cooperativa.

Num enfoque mais amplo, as cooperativas se distanciam das franquias pela carência de profissionalização, de visão estratégica, e maior morosidade do processo decisório, pontos considerados fortes no sistema de *franchising*. No aspecto legislativo, as cooperativas sofrem também maior interferência por parte do governo quando comparadas as empresas “franqueadas”, embora ambas sejam viáveis à emancipação humana.

**Tabela 2 – Aproximação e afastamento entre os sistemas estudados**

	Franchising e Cooperativismo	
	Associação de pessoas	
	Interesses econômicos	
	Parceria	
	Sistema de rede	
	Competitividade	
	Geração de riquezas	
Franchising		Cooperativismo
Centralização e dependência		Descentralização e emancipação
Fins econômicos e maximização lucro		Fins distributivos e sociais
Franqueados são donos de direito e não de fato		Cooperados são donos de fato e não de direito
Poder maior é do franqueador		Poder maior é da força dos cooperados

**Fonte:** elaborado pelos autores

Sendo qual for o modelo de escolha, considerando que o indivíduo opte pelo negócio que melhor se enquadra em seu perfil empreendedor, é inevitável encontrar prós e contra em ambos os sistemas e a necessidade

de adaptação para aderir ao negócio escolhido.

Este estudo procurou promover a comparação entre os sistemas de franquia e cooperativismo, enquanto investimento e funcionamento mediante os conceitos da teoria Crítica. Estudos posteriores poderão servir de complementação envolvendo pesquisas sobre o ponto de vista dos membros, destacando ganhos e perdas individuais em suas opiniões e empiria. Assim como também explorar outras teorias e compará-las com esses e outros sistemas cooperativos.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. Administração e Teorias das Organizações Contemporâneas: Rumo a um Humanismo-Radical Crítico? **Revista Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 21. Maio/agosto, 2001.

AKTOUF, O. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica**. São Paulo: Atlas, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING* (ABF). Disponível em < <http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising.>>. Acesso em 14 de março de 2013.

BRASIL. **Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994**. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*franchising*) e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil (D.O.U.)**. Brasília, DF, **16 dez. 1994**. e **Lei 5764, de 16 de dezembro de 1971**. D.O.U. Brasília, DF, 16 de dez. de 1971; 150º da Independência e 83º da República.

CHERTO, M. **Fundamentos do Franchising** - São Paulo: Editora Cherto, 1998

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO – **CONFEBRAS**. Disponível em < <http://www.confefbras.com.br/cooponline/>>. Acessado em mar. 2013.

ESPINHA, P. **Os fatores de fracasso no sistema de franchising**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade

Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina consorciadas, **UEM e UEL**, Maringá, PR, 2006.

FARIA, A. Réplica: ampliando questionamentos sobre crítica em administração. **Revista de Administração Contemporânea**, 9(1), 221-236. , 2005. Retrieved November 14, 2012, from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552005000100012&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000100012&lng=en&tlng=es)>. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552005000100012>>.

FARIA, J, et al (org).. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas. [Os fundamentos da teoria crítica: uma introdução, p. 1-20], .2007.

FARIA, J. Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: Estado da arte. **Cadernos EBAPE.BR**. v.7, n.3, artigo 8, set. 2009. Disponível em <[http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape/asp/dsp\\_lst\\_artigos\\_edicao.asp?coded=74](http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape/asp/dsp_lst_artigos_edicao.asp?coded=74)>. Acessado em fev. 2012.

FERREIRA, A., REIS, A. e PEREIRA, M. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias (Evolução e tendências da Moderna Administração de Empresas). São Paulo: Pioneira, 1997.

HORKHEIMER, M. **Teoria Crítica 1 – Estudos**. Ed. Perspectiva/Edusp, 1990

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION (IFA). Disponível em <<http://www.franchise.org>> acesso em 19 de março 2013.

LAVIERI, C.; CUNHA, J. A Utilização da Avaliação de Desempenho Organizacional em Franquias. XXXIII do Encontro da ANPAD, São Paulo, 2009.

LOPES, J. **Cooperativismo Contemporâneo. Caminho para sustentabilidade**. Confebrás, DF, 2012.

MENEZES, A. **Nos rumos da cooperativa e do cooperativismo**. Confebrás: Brasília, 2005.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). Disponível em <<http://www.ocb.org.br/site/ocb/index.asp?Codigo=1>>. Acessado em maio 2013.

ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Disponível em <<http://social.un.org/coopsyear/>>, acessado em maio 2013.

PAULA, A.; Guerreiro Ramos. Resgatando o Pensamento de um Sociólogo Crítico das Organizações. **Organizações & Sociedade**, North America, 14.40, 20 09 2009. Available at: <<http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=203>>. Date accessed: 25 12 2012.

PAULA, A; ALCADIPANI, R. Apresentação: fórum estudos críticos em administração. **RAE - eletrônica**, vol. 3, n. 2, julho-dezembro 2004. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482004000200008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482004000200008&script=sci_arttext)>. Acessado em jan. 2013.

PLÁ, D. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro, RJ: SENAC, 2001.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

VAZ, S. *Franchising – visão sistêmica sobre a gestão e a expansão do negócio*. Monografia de *Master of Business Administration (MBA)*, executivo em Gestão Empresarial, **Instituto Nacional de Pós-Graduação (INPG)**, São Paulo, SP, Brasil, 2010.

VIEIRA, M. ; CALDAS, M. Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. **Revista de Administração de Empresas**, 46(1), 59-70, 2006. Disponível em <[www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902006000100006&lng=en&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902006000100006&lng=en&tlng=pt)>. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902006000100006>>. Acessado em nov. 2012.