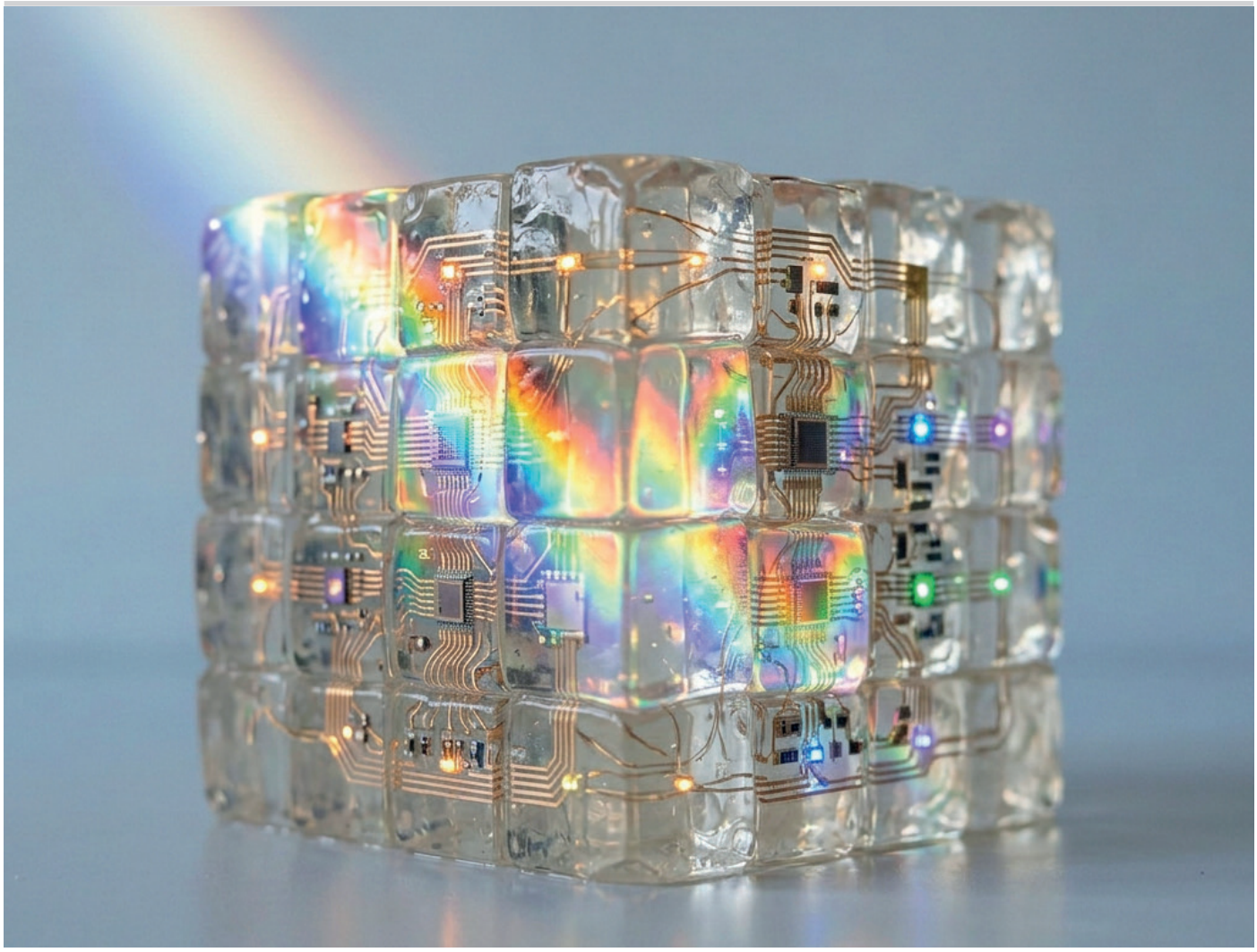
DESCENTRALIZANDO REDES DE FRANQUIAS COM *BLOCKCHAIN*

DECENTRALIZING FRANCHISE NETWORKS WITH BLOCKCHAIN



Contratos inteligentes e governança tokenizada como modelo de governança para redes de *franchising* mais transparentes, participativas e resilientes

Smart contracts and tokenized governance as a governance model for more transparent, participatory, and resilient franchising networks

Daniel Guedes | danielsaldanhaguedes@gmail.com | ORCID: 0009-0003-2897-1415
Fundação Dom Cabral, São Paulo, SP, Brasil

Douglas Wegner | dwegner@fdc.org.br | ORCID: 0000-0001-8634-5971
Fundação Dom Cabral, Nova Lima, MG, Brasil

Resumo

Objetivo: propor a *Decentralized Autonomous Franchise* (DAF) como uma arquitetura organizacional alternativa para redes de franquias, baseada em *blockchain*, contratos inteligentes e governança tokenizada.

Estado da arte: embora o *franchising* seja amplamente reconhecido como modelo eficiente de expansão, enfrenta limitações estruturais relacionadas à centralização de poder, à incompletude contratual e às assimetrias informacionais. Paralelamente, a literatura científica sobre *Decentralized Autonomous Organizations* (DAOs) tem avançado na discussão de governança descentralizada, ainda com pouca articulação com o campo de *franchising*.

Originalidade: o artigo aproxima os campos de *franchising* e DAOs, propondo a DAF como modelo alternativo que reconfigura mecanismos de coordenação, participação e controle em redes de franquias.

Impactos: o artigo oferece um referencial inovador para redes de franquias interessadas em atualizar seus mecanismos de governança, ampliar a participação dos franqueados e incorporar princípios de transparência e descentralização apoiados por tecnologias digitais descentralizadas.

Palavras-chave: *blockchain*, contratos inteligentes, DAOs, governança descentralizada, *franchising*.

ODS: 8 – Trabalho decente e crescimento econômico, 9 – Indústria, inovação e infraestrutura, 17 – Parcerias e meios de implementação.

ABSTRACT

Objective: *To propose the Decentralized Autonomous Franchise (DAF) as an alternative organizational architecture for franchise networks, grounded in blockchain, smart contracts, and token-based governance.*

State of the Art: *Although franchising is widely recognized as an efficient model for business expansion, it faces structural limitations related to power centralization, contractual incompleteness, and information asymmetries. At the same time, the scientific literature on Decentralized Autonomous Organizations (DAOs) has advanced discussions on decentralized governance, yet with limited articulation with the field of franchising.*

Originality: *The article bridges the fields of franchising and DAOs by proposing the DAF as an alternative model that reconfigures mechanisms of coordination, participation, and control in franchise networks.*

Impacts: *The article offers an innovative framework for franchise networks seeking to update their governance mechanisms, enhance franchisee participation, and incorporate principles of transparency and decentralization supported by decentralized digital technologies.*

Keywords: *blockchain, smart contracts, DAOs, decentralized governance, franchising.*

SDGs: *8 – Decent Work and Economic Growth, 9 – Industry, Innovation and Infrastructure, 17 – Partnerships for the Goals.*



O sistema de franquias consolidou-se como um dos modelos organizacionais mais eficazes para a expansão de negócios com controle de marca, padronização de processos e alavancagem de capita[1]. No entanto, o sucesso desse formato de negócio depende de uma governança que equilibra centralização e autonomia, o que gera tensões inerentes entre o controle estratégico exercido pelo franqueador e a necessidade de adaptação local requerida pelo franqueado[2]. Em paralelo, o avanço de tecnologias descentralizadas como *blockchain*, *smart contracts* e *Decentralized Autonomous Organizations* (DAOs) vem desafiando modelos hierárquicos e propondo alternativas organizacionais baseadas em autogestão algorítmica, transparência e descentralização radical[3].

Diante das tensões estruturais e da emergência de novas arquiteturas organizacionais, propõe-se o conceito de *Decentralized Autonomous Franchise* (DAF) como alternativa inovadora à governança tradicional das redes de franquias. Inspirada nos princípios das DAOs, a DAF permite que decisões estratégicas e operacionais sejam tomadas de forma descentralizada, transparente e auditável, por meio de contratos inteligentes e mecanismos automatizados de votação via *tokens* em *blockchain*. A integração dessa tecnologia aos modelos de franquia pode reduzir assimetrias informacionais e de poder[4], aumentar a confiança e aprimorar os mecanismos de governança, tornando as operações mais eficientes e menos suscetíveis a comportamentos oportunistas. Estudos indicam que atributos como rastreabilidade, imutabilidade e tokenização podem mudar a forma como valor é criado e capturado nas redes.

Essa proposta não busca apenas digitalizar processos tradicionais, mas repensar a lógica de governança e expansão do *franchising* à luz de paradoxos estruturais que emergem da tentativa de combinar centralização de marca com descentralização operacional; eficiência algorítmica com participação deliberativa; e objetivos de curto prazo com sustentabilidade de longo prazo. A literatura sobre *franchising* já reconhece a dificuldade de equilibrar padronização e autonomia[5], bem como os riscos relacionados à assimetria de poder entre franqueadores e franqueados[6].

FRANCHISING: PARADOXO CENTRALIZAÇÃO-DESCENTRALIZAÇÃO

O *franchising* é uma forma organizacional híbrida que combina controle centralizado da marca com operação descentralizada das unidades. Essa dualidade gera uma tensão estrutural entre a padronização, que assegura consistência e identidade sistêmica, e a autonomia local, que favorece a adaptação do modelo de negócios aos diferentes mercados[7]. Pesquisas apontam que o desejo de autonomia dos franqueados pode impactar negativamente o desempenho da rede quando não alinhado às diretrizes da franqueadora[8]. Outros estudos destacam que mecanismos de governança que combinam diretrizes claras, suporte ativo e participação nas decisões são fundamentais para o equilíbrio da rede[9].

Nos últimos anos, a adoção de tecnologias como *blockchain* e contratos inteligentes tem sido proposta como alternativa para redes que buscam maior transparência, segurança e automação nas relações contratuais. Esses contratos codificados reduzem custos de transação, eliminam ambiguidades e aumentam a rastreabilidade das obrigações contratuai[10]. Elementos como controle de *royalties*, metas operacionais e indicadores de qualidade podem ser automatizados, o que contribui para mitigar assimetrias informacionais e reduzir disputas interpretativas. Estudos mostram que aproximadamente metade das cláusulas de um contrato de franquia típico pode ser operacionalizada via *blockchain*, o que leva a ganhos em eficiência e segurança[11].

A automação plena, contudo, impõe desafios. O código não interpreta contextos, não media ambiguidades e não resolve dilemas éticos. A imutabilidade dos contratos inteligentes exige rigor no design inicial e o uso de oráculos confiáveis, capazes de alimentar o sistema com dados externos necessários para a execução das cláusulas[12]. Ainda assim, seu impacto na transformação da lógica contratual do *franchising* é significativo.

Como resposta a essas limitações, emergem as DAOs, uma inovação organizacional baseada em contratos inteligentes, participação comunitária e consenso distribuído. As DAOs são organizações nativas da Web3, que operam sem hierarquias tradicionais, coordenando-se por meio de regras codificadas e decisões tomadas diretamente pelos participantes[13].

No entanto, a governança descentralizada também enfrenta desafios relevantes. Apesar da proposta democrática, a lógica "1 *token*, 1 voto" pode concentrar poder nas mãos de poucos participantes, as chamadas "baleias", além de gerar baixa participação e dificuldades operacionais[14]. Soluções como votação quadrática, delegação e mecanismos de reputação surgem como alternativas para mitigar esses riscos e proteger minorias.

A proposta da DAF aplica os princípios das DAOs ao contexto das redes de franquia. O modelo visa redesenhar a governança das franquias, substituindo boa parte das regras contratuais tradicionais por contratos inteligentes, auditáveis e executáveis automaticamente. A governança passa a ser distribuída por *tokens*, com decisões estratégicas, como expansão, marketing ou revisão de processos operacionais, sendo tomadas coletivamente por franqueados e demais *stakeholders*.

O modelo DAF, portanto, propõe uma reconfiguração das tensões estruturais do *franchising*. De um lado, os contratos inteligentes reforçam a padronização e a segurança operacional; de outro, a governança tokenizada amplia a participação dos franqueados, e permite que eles coproduzam valor, influenciem decisões estratégicas e compartilhem responsabilidades na evolução da rede. Essa arquitetura híbrida, que combina automação e participação, não elimina os paradoxos históricos do *franchising*, como centralização *versus* descentralização, eficiência versus participação, curto prazo versus longo prazo, mas oferece novos mecanismos institucionais para gerenciá-los de forma mais dinâmica e transparente.

PROPOSIÇÃO DO MODELO DAF: A FRANQUIA AUTÔNOMA DESCENTRALIZADA

A DAF é proposta como um modelo emergente de governança para redes de franquias, baseado na integração de contratos inteligentes, *tokens* de governança e estruturas algorítmicas descentralizadas (Figura 1). Parte-se do reconhecimento das limitações do contrato tradicional, frequentemente marcado por centralização de poder, incompletude e altos custos de monitoramento, para propor uma nova arquitetura institucional alinhada aos princípios da Web3.

No centro desse modelo está a substituição de cláusulas ambíguas por contratos inteligentes registrados em *blockchain*, capazes de executar automaticamente regras pré-estabelecidas. Esses contratos não apenas padronizam obrigações como pagamentos, cumprimento de metas e uso da marca, como também tornam as regras mais transparentes e auditáveis, de forma a reduzir assimetrias e custos de controle.

Figura 1.

Arquitetura DAF e seus pilares



Outro pilar é a governança distribuída por *tokens*, em que decisões estratégicas, como desenvolvimento de produtos, campanhas e ajustes operacionais, são tomadas coletivamente. A distribuição dos *tokens* pode considerar critérios como tempo de rede, desempenho e reputação, e criar incentivos à participação ativa. Mecanismos como votação quadrática, *staking* e delegação contribuem para reduzir a concentração de poder e ampliar a legitimidade das decisões coletivas.

No *staking*, há o bloqueio temporário de *tokens* em um contrato inteligente como condição para participar de votações ou apresentar propostas. O mecanismo funciona como um sinal de comprometimento: quem deseja influenciar os rumos da rede precisa colocar algo em jogo. Reduzem-se, assim, comportamentos oportunistas e reforça-se a responsabilidade dos participantes, uma vez que, em alguns modelos, o descumprimento de regras pode levar à perda de parte dos *tokens* bloqueados.

A DAF também se configura como uma plataforma colaborativa descentralizada, na qual o papel da franqueadora evolui de comando centralizado para arquiteta de ecossistema. Sua função passa a ser garantir a infraestrutura tecnológica, o desenvolvimento e a curadoria das regras que sustentam a rede. Esse arranjo permite que os franqueados atuem não só como operadores, mas como coproprietários simbólicos do projeto coletivo.

Por fim, o modelo incorpora sistemas de reputação programável, que utilizam o histórico de performance e contribuição dos participantes como base para acesso a incentivos, benefícios e poder de voto. Viabiliza-se, assim, uma lógica meritocrática, transparente e alinhada aos princípios da descentralização.

Ao integrar automação contratual, governança distribuída, lógica de plataforma e reputação digital, a DAF representa não uma ruptura, mas uma evolução no *franchising*. Trata-se de um caminho para redes mais transparentes, participativas, resilientes e alinhadas às transformações tecnológicas e culturais da economia digital. A Tabela 1 sintetiza os principais problemas do *franchising* tradicional e as soluções estruturais propostas pelo modelo DAF.

Tabela 1.

Problemas do *franchising* tradicional e soluções propostas pela DAF

Problemas do *franchising* tradicional	Solução proposta pela DAF
Cláusulas contratuais ambíguas, que geram insegurança jurídica e disputas (por exemplo, critérios vagos sobre qualidade, uso da marca, repasses e metas).	Contratos inteligentes codificam regras claras, executáveis e auditáveis, o que reduz interpretações subjetivas.
Centralização excessiva nas decisões estratégicas, como desenvolvimento de produtos, campanhas e protocolos, que ignora contextos locais.	Governança distribuída por tokens permite participação dos franqueados nas decisões estratégicas, e torna a rede mais adaptável e responsiva.
Assimetria de poder e informação entre franqueadora e franqueados.	Há acesso transparente às regras, dados operacionais e desempenho da rede, graças à rastreabilidade da *blockchain*.
Custos elevados de monitoramento e auditoria, tanto para franqueadora quanto para franqueados.	Automação contratual via *smart contracts* reduz custos operacionais e de controle.
Conflitos recorrentes sobre interpretação de cláusulas, critérios de avaliação de performance e uso da marca.	Regras codificadas, executáveis automaticamente e auditáveis, garantem critérios objetivos e transparentes.
Desengajamento dos franqueados, que percebem a governança como unilateral e pouco responsiva.	*Tokens* de governança e sistemas de reputação valorizam a participação, o desempenho e a colaboração dos franqueados.
Foco excessivo no curto prazo, com pressão por metas e extração de *royalties*, que prejudica a sustentabilidade da rede.	Modelos de incentivo baseados em *tokenomics* e reputação promovem equilíbrio entre resultados de curto prazo e sustentabilidade de longo prazo.

PARADOXOS ESTRUTURANTES DA DAF

A DAF, como alternativa organizacional às formas tradicionais de governança em redes de franquias, não elimina os dilemas fundamentais do setor. Ao contrário, ela os ressignifica. A introdução de tecnologias como contratos inteligentes, governança distribuída e sistemas de reputação programável não apaga as tensões estruturais da relação franqueador-franqueado, mas oferece uma nova infraestrutura institucional para gerenciá-las.

Inspirados por abordagens que veem os paradoxos não como problemas a serem eliminados, mas como motores para a inovação organizacional[15], discutimos três tensões centrais: centralização versus descentralização, eficiência versus. participação e curto prazo *versus* longo prazo. A seguir, apresentamos recomendações práticas sobre como esses dilemas podem ser equilibrados na implementação de modelos baseados em DAF.

Centralização *versus* Descentralização

O *franchising* tradicional apoia-se na centralização estratégica, o que garante padronização, controle da marca e qualidade. Essa abordagem, embora eficiente, limita a autonomia dos franqueados e pode gerar desengajamento[16].

Na DAF, os contratos inteligentes reforçam a padronização operacional ao codificar regras que asseguram a consistência da rede. Em contrapartida, a governança tokenizada permite que os franqueados participem ativamente de decisões estratégicas, promovendo alinhamento, inovação local e maior senso de pertencimento.

> **Recomendação:** o equilíbrio entre centralização e descentralização exige delimitação clara de competências. Decisões relacionadas à identidade da marca, padrões de qualidade e diretrizes estruturais tendem a permanecer centralizadas, enquanto promoções locais, desenvolvimento de produtos e ajustes operacionais podem ser deliberados coletivamente. A governança modular, apoiada em contratos inteligentes e flexíveis, permite combinar controle e autonomia sem comprometer a coesão da rede.

Eficiência *versus* Participação

A promessa dos contratos inteligentes reside na eficiência: redução de custos de transação, clareza contratual e execução automática de obrigações[17]. No entanto, a automação excessiva pode reduzir espaços de negociação, adaptação e voz dos franqueados.

Por outro lado, os sistemas de governança por *tokens*, aliados à votação quadrática e a mecanismos de reputação, recuperam e fortalecem a participação. Estudos mostram que, embora esses modelos tragam benefícios, também apresentam desafios, como maior tempo de decisão, riscos de baixa adesão e complexidade na gestão[18].

> **Recomendação:** a combinação entre automação e participação tende a produzir melhores resultados. Processos operacionais, como pagamentos de *royalties*, metas de desempenho e auditorias, podem ser automatizados via contratos inteligentes. Já decisões estratégicas e de longo prazo podem ser deliberadas por meio de fóruns tokenizados, nos quais o engajamento seja incentivado por mecanismos de reputação, bonificações e maior poder de voto proporcional à contribuição efetiva de cada franqueado.

Curto Prazo *versus* Longo Prazo

O modelo tradicional de franquias frequentemente prioriza a extração de valor no curto prazo, com foco em *royalties*, taxas e metas mensais, o que pode comprometer a aprendizagem organizacional, a sustentabilidade da rede e o fortalecimento da marca no longo prazo.

A tecnologia *blockchain* permite o desenvolvimento de sistemas de reputação e identidade digital que podem reforçar relações de confiança e promover cooperação sustentada, indo além dos incentivos financeiros tradicionais[19].

Recomendação: modelos de incentivo podem ser estruturados para equilibrar recompensas de curto e longo prazo. Além dos tradicionais *royalties* e bonificações operacionais, *tokens* podem reconhecer e valorizar contribuições ao ecossistema, como apoio entre franqueados, inovação, sustentabilidade, treinamento de equipes e desenvolvimento local. Esses *tokens* podem se converter em maior poder de voto, acesso prioritário a novos mercados ou condições comerciais diferenciadas, o que cria um ciclo virtuoso de colaboração e crescimento sustentável.

IMPLEMENTAÇÃO PRÁTICA DO MODELO DAF: PASSOS, CUIDADOS E RESULTADOS POTENCIAIS

A transição para uma governança baseada na lógica DAF exige mais do que o domínio técnico das ferramentas de *blockchain* e contratos inteligentes. Trata-se de uma transformação organizacional, que envolve infraestrutura, governança, cultura e estratégia.

Apresentamos um roteiro estruturado para a implementação do modelo DAF, com uma estrutura de passos, uma discussão dos cuidados críticos a serem observados na transição e resultados potenciais decorrentes da adoção desse arranjo em redes de franquias.

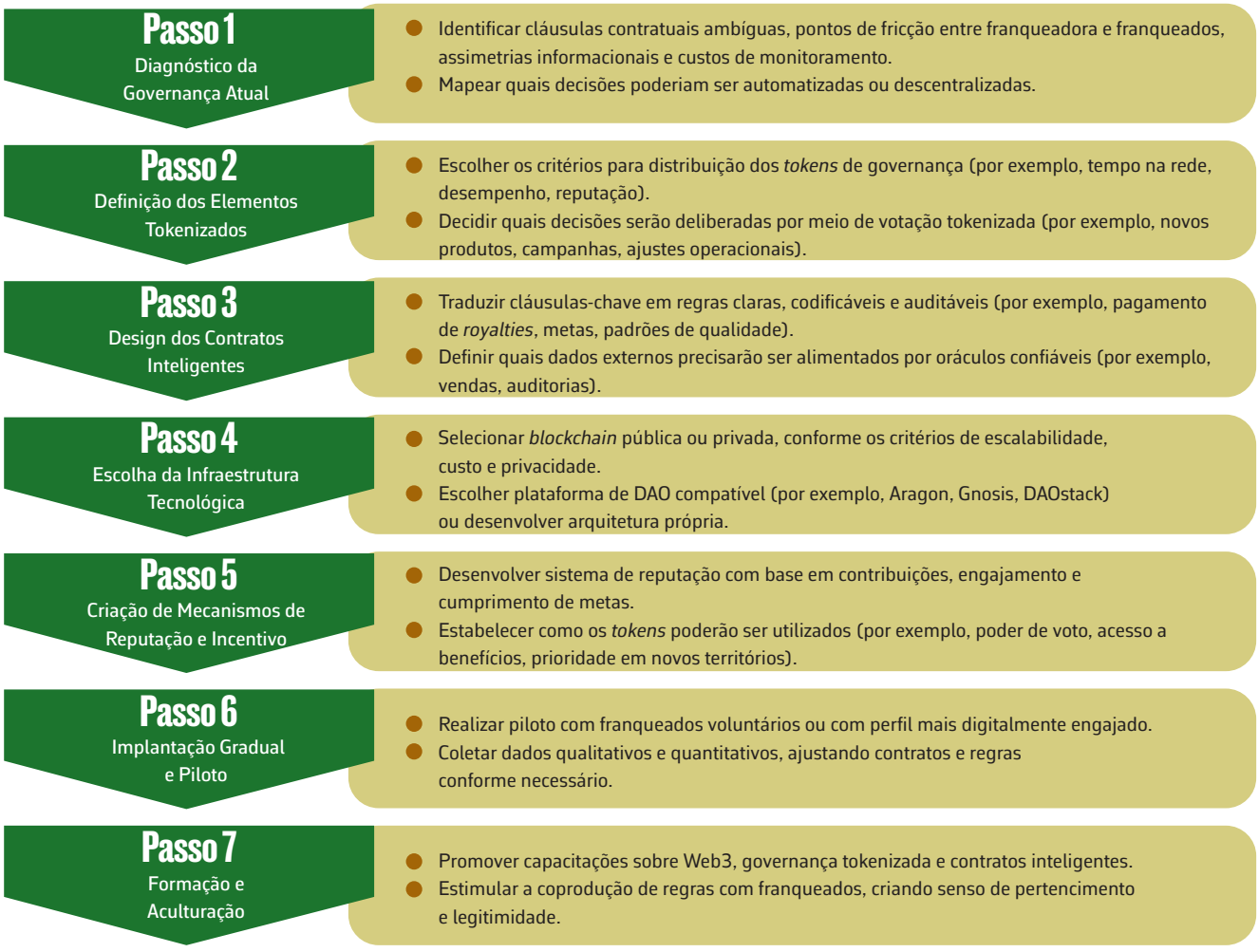
Etapas para implementação da DAF

A implementação do modelo DAF deve ocorrer de forma progressiva e estratégica. O processo começa pelo diagnóstico das fragilidades da governança atual e avança para o desenho dos mecanismos tokenizados, a codificação de contratos inteligentes e a definição da infraestrutura tecnológica. Em fases posteriores, envolve a criação de sistemas de reputação, a realização de projetos-piloto e a consolidação cultural do novo modelo.

A Figura 2 apresenta um fluxograma estruturado em sete passos interdependentes, que orientam essa transição.

Figura 2.

Fluxograma com os passos para implementar uma DAF



CUIDADOS CRÍTICOS A SEREM OBSERVADOS

A adoção de um modelo descentralizado de governança em redes de franquia demanda atenção a dimensões estratégicas, técnicas e jurídicas. O primeiro cuidado consiste em evitar automatismos prematuros. Contratos inteligentes, por serem imutáveis após sua codificação, não devem incorporar cláusulas complexas ou ambíguas sem uma etapa prévia de testes, simulações e validações tanto jurídicas quanto operacionais. O entusiasmo tecnológico não pode se sobrepor à prudência normativa.

Outro aspecto crítico diz respeito à distribuição de *tokens*. Modelos de governança tokenizada mal estruturados podem favorecer grandes operadores, as chamadas "baleias", e criar uma dinâmica de concentração de poder que desestimula a participação dos franqueados menores, o que compromete a legitimidade da governança distribuída. O desenho dos direitos de voto e dos incentivos reputacionais requer calibragem cuidadosa para preservar equilíbrio e representatividade.

A complexidade técnica do sistema também merece atenção. Interfaces de votação, acesso a dados e mecanismos de participação em deliberações devem ser intuitivos e amigáveis, e permitir a participação de franqueados com diferentes níveis de familiaridade tecnológica. A experiência do usuário (tecnicamente chamada de UX) precisa ser tratada como elemento estratégico desde o início.

No plano relacional, resistências culturais tendem a emergir. A descentralização envolve não apenas mudanças operacionais, mas transformações na mentalidade dos atores envolvidos. Franqueadoras e franqueados podem apresentar níveis distintos de maturidade digital e abertura à inovação, o que exige estratégias de capacitação, escuta ativa e aculturação progressiva.

Por fim, a conformidade regulatória constitui condição indispensável para a sustentabilidade do modelo. A tokenização de direitos e incentivos pode esbarrar em normas sobre valores mobiliários ou contratos comerciais, especialmente em operações internacionais. A assessoria jurídica especializada, alinhada às especificidades de cada jurisdição, reduz riscos e amplia a viabilidade institucional da DAF.

Resultados potenciais

A implementação de uma arquitetura descentralizada de governança, sustentada por contratos inteligentes e sistemas reputacionais, pode produzir efeitos estruturais relevantes para redes de franquia que buscam maior legitimidade, eficiência e comprometimento. Um dos resultados mais imediatos tende a ser o aumento do engajamento dos franqueados, que passam a dispor de voz ativa e incentivos diretos para contribuir com o desempenho coletivo. Esse movimento decorre tanto do reconhecimento simbólico da participação dos franqueados nos processos decisórios quanto da vinculação de incentivos objetivos ao desempenho e à reputação de cada unidade.

Outro efeito esperado é a redução de disputas contratuais. Contratos inteligentes mais claros, auditáveis e automaticamente executáveis diminuem ambiguidades interpretativas e ampliam a previsibilidade das relações. A codificação de cláusulas críticas pode fortalecer a segurança jurídica e reduzir incertezas que frequentemente alimentam conflitos entre franqueador e franqueados. Nesse mesmo contexto, observa-se potencial redução de custos de monitoramento e auditoria, substituídos por mecanismos automatizados e rastreáveis, capazes de oferecer controle em tempo real e relatórios acessíveis aos participantes.

A transparência institucional como princípio estruturante tende a fortalecer a confiança na rede. O compartilhamento estruturado de regras, métricas e indicadores de desempenho contribui para o alinhamento das expectativas e para o compromisso mútuo. Além disso, a descentralização decisória pode ampliar a capacidade adaptativa da rede, e permite deliberações coletivas mais sensíveis às especificidades locais, sem comprometer a coesão sistêmica com decisões mais ágeis, deliberadas coletivamente e adaptadas aos contextos locais.

Por fim, a arquitetura proposta pode reforçar a legitimidade da governança. A participação distribuída, associada a mecanismos de reputação e reconhecimento, favorece a construção de pertencimento e corresponsabilidade. Mais do que alterar instrumentos contratuais, a DAF tende a redefinir a dinâmica relacional da rede, estruturando-a em torno de princípios de colaboração, transparência e equidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico propôs a DAF como uma nova arquitetura organizacional alternativa para redes de franquias, fundamentada na lógica da Web3 e apoiada em contratos inteligentes, governança tokenizada e sistemas de reputação programável. A proposta parte do entendimento de que, embora o modelo de *franchising* tenha se mostrado eficiente na expansão de negócios, enfrenta limitações estruturais relacionadas à centralização de poder, à rigidez contratual e a assimetrias informacionais.

A DAF não representa uma ruptura com o modelo tradicional, mas uma possível evolução de sua governança a partir de tecnologias descentralizadas. Ao propor novos mecanismos institucionais, o modelo permite reorganizar tensões históricas das redes, como centralização e descentralização, eficiência e participação, e curto e longo prazo, conciliando controle e autonomia de forma mais transparente e programável.

A principal contribuição do artigo está na aproximação entre os campos do *franchising* e das DAOs, ainda pouco articulados na literatura. Ao propor a DAF como modelo conceitual e aplicável, amplia-se o repertório analítico sobre redes de franquias, e se oferecem novas possibilidades para refletir sobre governança, coordenação e participação na economia digital.

No plano prático, a DAF oferece caminhos para redes que buscam atualizar sua governança, fortalecer a participação dos franqueados e operar de forma mais transparente, colaborativa e resiliente. Sua adoção, contudo, exige não apenas domínio técnico, mas também transformação cultural, envolvendo redistribuição de poder decisório, amadurecimento institucional e construção compartilhada da legitimidade.

Mais do que uma inovação tecnológica, a DAF representa um novo modelo organizacional capaz de transformar as práticas de governança no *franchising* contemporâneo. Portanto, o artigo convida à reflexão sobre como redes de franquias podem evoluir em ambientes marcados por digitalização, descentralização e novas formas de coordenação econômica.

PizzaDAO: experimento de governança descentralizada

Um caso emergente que ilustra, de forma prática, a lógica de governança comunitária baseada em *blockchain* é o *PizzaDAO*, também conhecido como Rare Pizzas DAO. Criado em 2021, nos Estados Unidos, o projeto organiza-se como uma comunidade descentralizada que utiliza a venda de NFTs (*tokens* digitais não fungíveis, que funcionam como certificados únicos de propriedade registrados em *blockchain*) de pizzas para financiar iniciativas coletivas, como a compra de pizzas de estabelecimentos locais em diferentes países e a distribuição gratuita em eventos globais, notadamente no *Bitcoin Pizza Day*. A identidade compartilhada, a marca comum e a rede de pizzarias participantes criam um senso de pertencimento que vai além de ações isoladas, o que configura um arranjo comunitário sustentado por tecnologia blockchain e mecanismos de participação distribuída.

Embora o PizzaDAO não seja uma franquia formal em sentido jurídico – uma vez que não há contratos típicos de *franchising*, padronização obrigatória de operações ou cobrança de royalties –, o modelo aproxima-se de uma lógica de "proto-franquia". Elementos como rede organizada, identidade comum e apoio coletivo permitem visualizar como princípios de descentralização, tokenização e engajamento distribuído podem ser aplicados a ecossistemas de negócios que guardam semelhanças com o *franchising*.

A comparação revela tanto potencial quanto limites. De um lado, o PizzaDAO mostra como comunidades digitais podem criar valor simbólico e econômico compartilhado, articulando artistas, consumidores e pizzarias locais em torno de um projeto coletivo. De outro, evidencia a ausência de mecanismos jurídicos que assegurem padronização, qualidade e continuidade, dimensões centrais no *franchising* tradicional. A Tabela 2 sintetiza essas convergências e limites, e contrasta os elementos observados no PizzaDAO com os atributos estruturais das franquias formais.

Por outro lado, reforça a importância de discutir os desafios legais e institucionais da adoção de DAOs no *franchising*, já que a replicabilidade de iniciativas como o PizzaDAO depende não apenas de engajamento comunitário, mas também de enquadramento normativo capaz de sustentar sua operação em escala.

Assim, o PizzaDAO funciona menos como um modelo a ser replicado e mais como uma ilustração inspiradora: demonstra como a lógica de participação distribuída pode ser operacionalizada na prática, ao mesmo tempo em que evidencia a necessidade de adaptação regulatória para que estruturas semelhantes possam ser aplicadas em redes de franquia de forma sustentável.

Tabela 2.

PizzaDAO como proto-franquia: potenciais e limites

Dimensões estruturais do *franchising*	Convergências Observadas no PizzaDAO	Limites em Relação ao *franchising* formal
Rede organizada de unidades	Rede global de pizzarias parceiras articuladas em torno de eventos financiados pela DAO.	Ausência de contratos que estabeleçam obrigações contínuas ou exclusividade entre DAO e pizzarias.
Identidade e marca compartilhada	Uso da marca *Rare Pizzas* e de *tokens* não fungíveis (NFTs) como elementos simbólicos de identidade comum.	Adesão voluntária, sem exigência de padronização operacional, visual ou mercadológica.
Apoio coletivo e recursos centralizados	Tesouro comunitário financia eventos globais e compras coletivas de pizza.	Inexistência de *royalties*, taxas recorrentes ou manuais de operação típicos de franquias.
Governança e participação	Decisões tomadas por meio de DAO, com uso de *tokens* e votações descentralizadas.	Ausência de estrutura contratual formal que defina autoridade, responsabilização e mecanismos de resolução de conflitos típicos da franquia
Padronização e controle de qualidade	Coesão simbólica incentivada por *branding* e eventos globais.	Ausência de mecanismos jurídicos e operacionais que assegurem uniformidade de processos, qualidade e proteção da marca.
Sustentabilidade jurídica	Experimento de governança descentralizada aplicável a redes colaborativas.	Inexistência de enquadramento jurídico como franquia e de respaldo regulatório específico para contratos inteligentes no setor.

NOTAS

1. Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management, 30*(6), 907-931. https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.006
2. McDaniel, L. S., Kerrick, S. A., Benton, C., & Grimes, M. (2022). Channeling franchisee independence: How personal initiative and self-awareness shape outcomes. *Journal of Small Business Management, 60*(3), 505-533. https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1859936
3. Wegner, D., Zuquetto, R. D., & Grisi, F. C. (2024). Decentralized Autonomous Organizations (DAOs): Field of research and avenues for future studies. *Brazilian Administration Review, 21*(2), e230183. https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2024230183
4. Jell-Ojobor, M., & Kramer, P. (2022). Strategic differentiation and stakeholder engagement in franchise networks: A blockchain-based perspective. Journal of Strategic Marketing, 30(3), 240-258. https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1922482
5. Nijmeijer, K. J., Fabbricotti, I. N., & Huyskamp, M. R. (2014). Franchising: A systematic literature review. *Journal of Chain and Network Science, 14*(1), 49-69. https://doi.org/10.3920/JCNS2014.x002
6. Queiroz, F. C. de. (2016). *Modelagem e formatação de franquias: estratégias para o sucesso de redes de franquias*. Rio de Janeiro: Elsevier.
7. Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management, 30*(6), 907-931. https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.006
8. McDaniel, L. S., Kerrick, S. A., Benton, C., & Grimes, M. (2022). Channeling franchisee independence: How personal initiative and self-awareness shape outcomes. *Journal of Small Business Management, 60*(3), 505-533. https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1859936
9. Queiroz, F. C. de. (2016). *Modelagem e formatação de franquias*: estratégias para o sucesso de redes de franquias. Rio de Janeiro: Elsevier.
10. Baron, R. A., & Chaudey, M. (2019). Smart contracts and franchise governance: Reducing opportunism and enhancing trust. *International Journal of the Economics of Business, 26*(2), 165-182. https://doi.org/10.1080/13571516.2019.1607054
11. Schüler, E., Lemos, C., & de Islabão, G. I. (2022). Sobre o uso de smart contracts instanciados em blockchain para o gerenciamento de contratos de franquia-parte 1. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias, 10*(2), 274-293. https://doi.org/10.5585/iptec.v10i2.23170
12. Antonopoulos, A. M. (2017). *Mastering Bitcoin*: Programming the open blockchain (2nd ed.). O'Reilly Media
13. Wegner, D., Zuquetto, R. D., & Grisi, F. C. (2024). Decentralized Autonomous Organizations (DAOs): Field of research and avenues for future studies. *Brazilian Administration Review, 21*(2), e230183. https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2024230183
14. Dolphin, T. (2023). Governance challenges in decentralized autonomous organizations: Power concentration and voter apathy. *Journal of Organizational Design, 12*(1), 45–63. https://doi.org/10.1007/s41469-023-00123-4
15. Smith, Wendy K.; Lewis, Marianne W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review, 36*(2), 381-403. https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958
16. Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management, 30*(6), 907-931. https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.006
17. Mehar, M. I.; Shah, A.; Ullah, A.; Ahmed, A.; Khalid, W.; Baig, M. W.; Kim, J. S.. (2020). Understanding a revolutionary and flawed grand experiment in blockchain: The DAO attack. *Journal of Information Security and Applications, 40*, 10-14. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3014782
18. Dolphin, D. (2023). Scaling DAOs through fiduciary duties: A legal framework for distributed governance. *BYU Law Review, 48*(3). https://digitalcommons.law.byu.edu/lawreview/vol48/iss3/9/
19. Jell-Ojobor, M., Russwurm, R., & Windsperger, J. (2025). Blockchain Technology and Governance of Franchise Networks. *Managerial and Decision Economics, 46*(3), 1478-1500. https://doi.org/10.1002/mde.4443

CONFLITO DE INTERESSE
Os autores não têm conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA
Daniel Saldanha Guedes: Conceitualização; curadoria de dados; análise formal; investigação; metodologia; administração de projetos; validação; visualização; redação – rascunho original; redação – revisão e edição.
Douglas Wegner: Conceitualização; análise formal; metodologia; supervisão; validação; visualização; redação – revisão e edição.

MINICURRÍCULO
Daniel Guedes é mestre e doutorando em Administração de Empresas pela Fundação Dom Cabral (FDC), com especialização em Marketing pela FGV e em Franquias pela FIA/USP. Atuou como executivo de empresas nacionais e multinacionais e, atualmente, é conselheiro empresarial e empreende como franqueador. Como pesquisador, dedica-se ao estudo de redes de franquias.
Douglas Wegner possui doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com estágio na Universidade de Colônia, na Alemanha. É pós-doutor pela Universidade de Dortmund, na Alemanha, e foi professor visitante na Universidade de Sevilla (Espanha) e na University Alliance Ruhr (Alemanha). É professor da Fundação Dom Cabral (FDC) e atua há mais de 20 anos apoiando o desenvolvimento de redes e centrais de negócios brasileiras.

Submetido 17-05-2025 **Aprovado** 03-11-2025
Avaliado pelo sistema de revisão duplo-anônimo
Os/As avaliadores/as não autorizaram a divulgação de sua identidade e relatório de avaliação por pares.
Versão original. DOI: https://doi.org/10.12660/gvexec.v25n2.2026.93550