

JOÃO MATEUS BORGES DA SILVEIRA

O SISTEMA DE FRANCHISING:

conhecimento e seus aspectos legais

2003
JOÃO MATEUS BORGES DA SILVEIRA

O SISTEMA DE FRANCHISING:

conhecimento e seus aspectos legais.

Monografia apresentado ao Curso de Direito
da Universidade Federal do Maranhão para obtenção
do grau de Bacharel em Direito.

Orientadora: Prof.^a Eliana Lima Melo Rodrigues

2003

Silveira, João Mateus Borges da

O sistema de franchising: conhecimento e seus aspectos legais/
João Mateus Borges da Silveira. __ São Luís 2003.

76 f.

Monografia (Bacharel em Direito) – Curso de Direito,
Universidade Federal do Maranhão, 2003.

1 Monografia. 2 Franchising. 3 Franquias. I Título

CDU 34 : 658.9

JOÃO MATEUS BORGES DA SILVEIRA

O SISTEMA DE FRANCHISING:

conhecimento e seus aspectos legais

Monografia apresentado ao Curso de Direito
da Universidade Federal do Maranhão para obtenção
do grau de Bacharel em Direito.

Aprovada em / /

BANCA EXAMINADORA

A minha querida esposa.

Aos meus pais, com
ínfima expressão de seus
méritos.

À Ilha do Amor.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa, pela paciência, compreensão e motivação.

À professora Eliana, pela fundamental e precisa orientação.

Aos meus pais e irmãos, para os quais sou a materialização de um projeto.

A todo o pessoal do YES, apesar de algumas coisas, mas principalmente por causa de várias. De onde destaco, dentre outros os colegas Lierson, Simey, Sandra, Maureen, João Carlos e o grande revisor textual desta obra, e amigo, Prof. Eloy Melonio.

Ao SEBRAE/MA, em atenção ao Srs. Marcelo Carvalho e José Morais, pela enorme força e incentivo ao *franchising* em nossa região.

Ao amigo Zaqueu, pela incrível capacidade de nunca dizer não.

Aos amigos Gilson, Oscar, Saulo, João Gomes, Allan, Evandro e Ana Mickelina, por se fazerem presentes nessa caminhada.

A todo o pessoal do Fórum Universitário, em especial a Rosângela, Martinho e Luís Carlos, pela atenção, carisma e ensino.

Aos amigos da ABF, Associação Brasileira de Franchising, em especial a Dr. Flávia, coordenadora jurídica, ao Sr. Gerson Keila, presidente, pela bela gestão na administração dessa entidade, e a todo o pessoal do atendimento, pela presteza e profissionalismo.

A todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, em maior ou menor grau, contribuíram para a realização deste trabalho, dentre elas, as que não o atrapalharam.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

“O que sabemos é uma gota, o que ignoramos um oceano.”

Isaac Newton

RESUMO

Estudo sobre o Sistema de *Franchising*. Apresentam-se os conceitos, a evolução histórica, os tipos de franquias, suas vantagens e desafios, e seus aspectos legais. Indicam-se os passos a seguir na elaboração da Circular de Oferta de Franquia e analisam-se os elementos do Contrato de Franquia.

Palavras-chave: *Franchising* – conhecimento. Franchising – aspectos legais.

SUMMARY

Study on the Franchising System. It introduces the concepts, the historical evolution, types of franchises, its advantages and challenges, and its legal aspects. It indicates the steps to follow in the elaboration of the Uniform Franchise Offering Circular and analyzes the elements of the Franchise Contract.

Keywords: Franchising – knowledge. Franchising – legal aspects.

SUMÁRIO

	p.
1 INTRODUÇÃO	14
2 CONHECIMENTO	16
2.1 O que é <i>franchising</i>?	16
2.2 Evolução histórica do <i>franchising</i>	19
2.3 Tipos de franquias	26
2.3.1 Quanto à natureza do negócio	27
2.3.1.2 Franquia de distribuição de produto	27
2.3.1.3 Franquia de prestação de serviços	27
2.3.1.4 Franquia industrial	28
2.3.2 Quanto à forma de expansão	29
2.3.2.1 Franquia de conversão	29
2.3.2.2 Franquia unitária	30
2.3.2.3 Franquia de desenvolvimento de área.....	30
2.3.2.4 Franquia máster	31
2.3.3 Quanto ao nível de franchising	31

2.3.3.1 Primeira geração.....	32
2.3.3.2 Segunda geração.....	32
2.3.3.3 Terceira geração.....	33
2.3.3.4 Quarta geração.....	34
2.3.3.5 Quinta geração.....	34
2.3.4 Diretor de área.....	35
2.3.5 Outras relações entre franqueadores e franqueados.....	35
2.4 Os desafios do sistema franchising.....	37
2.4.1 Desafios para o franqueador.....	38
2.4.1.1 Perda parcial do controle.....	38
2.4.1.2 Aumento do custo de supervisão.....	38
2.4.1.3 Maiores custos de formatação.....	39
2.4.1.4 Perda do sigilo.....	40
2.4.1.5 Risco de desistência.....	40
2.4.1.6 Expansão sem planejamento.....	41
2.4.1.7 Seleção inadequada.....	42
2.4.1.8 Perda da padronização.....	43
2.4.2 Desafios para o franqueado.....	43
2.4.2.1 Autonomia parcial.....	43
2.4.2.2 Custos financeiros.....	44
2.5 Benefícios de expansão com o <i>franchising</i>.....	46
2.5.1 Benefícios relacionados ao capital fornecido por franquias.....	47
2.5.1.1 A expansão rápida do sistema de distribuição.....	47
2.5.1.2 As franquias dividem o risco de expansão da rede.....	48
2.5.1.3 Uma companhia de franquia pode perceber um retorno mais alto em seu	

capital investido	49
2.5.1.4 As redes franqueadas podem perceber economias alcançadas pelas lojas próprias por obtenção de articulação.....	50
2.5.1.5 Reaquisição de negócios franqueados.....	50
2.5.2 Benefícios relacionados ao gerenciamento motivado de franquias.....	50
2.5.2.1 O Franchising tem melhor resultado financeiro e operacional.....	50
2.5.2.2 Franquia são fontes de idéias e informação para um franqueador	52
2.5.2.3 Uma companhia de franquia tem uma estrutura de gerenciamento mais simples e mais eficiente	52
2.5.3 A franquia oferece oportunidades para empregados adquirir franquias	53
2.5.4 Benefícios psicológicos.....	54
3 ASPECTOS LEGAIS	55
3.1 A circular de oferta de franquia	56
3.1.1 Histórico e qualificação da empresa franqueadora.....	57
3.1.2 Demonstrativos financeiros.....	57
3.1.3 Pendências judiciais	57
3.1.4 Aspectos detalhados da franquia.....	58
3.1.5 Perfil do franqueado ideal	58
3.1.6 Investimento inicial estimado	59
3.1.7 Remuneração da franqueadora	59
3.1.8 Suporte e treinamento ao franqueado	60
3.1.9 Relação dos franqueados	60
3.1.10 Fornecimento de materiais	60
3.1.11 Território de atuação dos franqueados	61

3.1.12 Situação pós – contratual do franqueado	61
3.1.13 Situação da marca junto ao INPI	62
3.1.14 O pré –contrato e o contrato	62
3.1.15 Relação de anexos	63
3.2 Contrato de franquia.....	63
3.2.1 Natureza jurídica	64
3.2.2 Elementos principais do contrato.....	67
3.2.3 Considerações especiais acerca do contrato de franchising	68
4 CONCLUSÃO	72
REFERÊNCIAS.....	74
APÊNDICE.....	78
ANEXOS.....	100

ANEXOS

1 INTRODUÇÃO

O *Franchising*, que revolucionou a posição da pequena empresa brasileira nos últimos anos, estratificou forças, conquistou mercados, abriu muitos novos postos de trabalho, evoluiu, gerou enormes avanços tecnológicos, diversificou-se em tipos diferentes para melhor adaptar-se a cada ramo de atividade, adequou-se à realidade de cada local; enfim, logrou muitos êxitos. No Brasil, entre 1986 e 2002, obteve uma taxa de crescimento fantástica que deixou perplexos não só os especialistas internacionais, como revelou uma vitalidade empreendedora poucas vezes observada. Logo, a euforia do início da expansão do *franchising* mascarou um fato que em pouco tempo se revelou crítico: o despreparo de franqueadores e franqueados, fazendo com que muitas pessoas tivessem seus sonhos frustrados ou seus investimentos ameaçados por falta de *know-how* (conhecimento adequado).

Conhecer o que é *franchising*, a sua evolução histórica, os tipos de franquia, os desafios do sistema e seus benefícios são de suma importância para compreender os aspectos legais que envolvem o assunto, em especial a Circular de Oferta de Franquia e o Contrato de Franquia Empresarial.

A Lei 8.955, de 15/12/94, além de definir o instituto no Brasil, estabelece procedimentos indispensáveis às franqueadoras, trazendo providências

importantíssimas para a comercialização de franquias. A Circular de Oferta de Franquia, instrumento instituído pela lei, materializou-se como uma forma de aumentar a transparência das futuras relações entre franqueador e franqueado. Foi um marco no avanço do *franchising* e na evolução do Direito, face às relações humanas e comerciais.

Mesmo dispondo de uma evoluída legislação específica, o Brasil ainda é um país novo na prática do *franchising* sob o aspecto jurídico, pois poucos litígios oriundos das relações de *franchising* foram submetidos ao Poder Judiciário e, conseqüentemente, existe pouca jurisprudência formada sobre o assunto.

A ABF – Associação Brasileira de Franchising, a qual se associam as franqueadoras, reconhece a necessidade e incentiva a produção de trabalhos de estudo deste sistema, tanto com o objetivo de aumentar a qualidade e índice de sucesso das franquias, quanto como forma de divulgação e compreensão desta nova tendência de mercado.

Muito tem sido feito para minimizar as conseqüências do crescimento acelerado do *franchising*, mas o sucesso do sistema ainda depende de uma compreensão profunda e correta das características que o tornam um sistema único (SILVA, 2000)

Enfim, o presente trabalho, por um lado, visa contribuir com o desenvolvimento deste sistema, que emprega milhares de brasileiros e diminui, em mais de dez vezes, o risco de investimento. E, por outro lado, pretende ser um instrumento que possibilite reconhecer as empresas de franquias que trabalham de forma séria e as que não se adequam às exigências legais e econômicas.

2 CONHECIMENTO

2.1 O que é *franchising*?

A expressão "franchising" deriva do inglês "franch", que por sua vez tem raiz etimológica no "franc" do francês medieval; daí o verbo "francher" significando a outorga de um privilégio, de uma autorização ou abandono de uma servidão. (ENCARTA, 2000). Conforme Bugarelli (1997) "Franchising, como participio presente, significa um complexo de atividades destinado a desencadear processos de venda e distribuição em escala."

Por esse motivo, embora o termo "franquia" tenha aceitação, não serve ele como tradução à expressão "franchising." Porque franquias é o termo utilizado para designar a unidade de negócio franqueada e não pode ser o mesmo que *franchising*, uma vez que este se reporta a todo o sistema.

Existem muitas definições de *franchising*. Todas, essencialmente, descrevem uma relação compreensiva em que uma parte (o franqueador) concede para a outra parte (o franqueado) o direito de operar um negócio (a franquias) vendendo produtos e/ou serviços produzidos ou desenvolvidos pelo franqueador,

também sob seu formato de negócio e identificados por sua marca registrada mediante, ou não, uma contraprestação.

Os italianos Bussani; Cendron (1989, p.401) ensinam que a expressão

Franchising:

[...] designa un' operazione commerciale mediante la quale un imprenditore concede a altro imprenditore una sorta di 'privilegio', ossia il diritto per quest'ultimo di utilizzare, nell'esercizio della propria attività economica, i segni distintivi e la formula industriale o distributiva del primo

Cordeiro (1988, p.63-84), examinando, em território luso, o instituto,

apresenta que:

nele uma pessoa – o franquiador – concede a outra – o franquiado – a utilização, dentro de certa área, cumulativamente ou não, de marcas, nomes, insígnias comerciais, processos de fabrico e técnicas empresariais e comerciais, mediante contrapartidas.

Acerca do conceito de *franchising*, Nelson (p.27) leciona que:

A franquia empresarial é um contrato pelo qual o titular de uma marca de indústria, comércio ou serviço (franqueador), concede seu uso a outro empresário (franqueado), posicionado ao nível da distribuição, prestando-lhe assistência no que concerne aos meios e métodos para viabilizar a exploração dessa concessão, mediante o pagamento de uma entrada e um percentual sobre o volume de negócios.

Bulgarelli (1990, p.484) informa que:

franchising é a operação pela qual um comerciante, titular de uma marca comum, cede seu uso, num setor geográfico definido, a outro comerciante. O beneficiário da operação assume integralmente o financiamento de sua atividade e remunera o seu co-contratante com uma porcentagem calculada sobre o volume dos negócios.

O consagrado comercialista Martins (1990) traz seu conceito:

[...] como o contrato que liga uma pessoa a uma empresa, para que esta, mediante condições especiais, conceda à primeira o direito de comercializar marcas ou produtos de sua propriedade sem que, contudo a essas estejam ligadas por vínculo de subordinação. O franqueado, além de produtos que vai comercializar, receberá do franqueador permanente assistência técnica e comercial, inclusive no que se refere à publicidade dos produtos.

Com o advento da Lei 8955 de 15 de dezembro de 1994, o ordenamento jurídico recebeu definição legal do instituto:

Art. 2º. 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 da 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.

Finalizando a relação de conceitos doutrinários acerca do objeto deste trabalho, ressalta-se a posição da ABF – Associação Brasileira de Franchising, assim como da *IFA – International Franchising Association*, de trabalhar o conceito de *franchising* por um lado dentro da visão do franqueador e, por outro, sob a ótica do franqueado.

Conforme material didático utilizado em curso da ABF (2001, p. 5-7) *franchising* é, no “ponto de vista do franqueador, um canal de distribuição exclusivo, direto e inovador, que adota uma estratégia de crescimento rápida, com poucos recursos financeiros e com administração menos complexa” e, no ponto de vista do franqueado, é “uma alternativa de entrada em áreas desconhecidas, de abertura de negócios conhecidos de sucesso, de implantação e gestão menos complexa, uma chance de ter as vantagens da grande empresa”. No sistema de *franchising*, “o franqueador entra com a marca, o sistema e o suporte, e o franqueado com a adesão, o investimento e as taxas.”

O *franchising* também pode ser pensado como um agrupamento de recursos e capacidades. O Franqueador contribui com o investimento do capital

inicial, perícia e experiência e o franqueado contribui com o investimento de capital suplementar, esforço motivado e experiência operacional em uma variedade de mercados. Uma franquia moderna inclui um formato para a conduta de um negócio, um sistema de gerenciamento para operá-lo e uma identidade de comércio compartilhado.

Podemos acrescentar que o *franchising* é um método de negócios e relações, não uma indústria. É a forma de negócio predominante em muitas indústrias e segmentos de mercado e está se tornando mais comum em outros. É um relacionamento de negócios completos, não só uma relação de vendedor e comprador. Existe interdependência considerável entre o franqueador e o franqueado.

2.2 Evolução histórica do *franchising*

Estudando terminologicamente a palavra *franchising* reportamo-nos à Idade Média. O Senhor Feudal, que servia ao Primaz da Igreja, concentrava poderes plenos sobre seus comandados, exigindo-lhes tributos pela utilização dos caminhos de seu território (o pedágio), exceto as cidades-livres, ou **francas** (grifo nosso), cujos comerciantes não pagavam a circulação pessoal, de seus bens e serviços.

Durante o Feudalismo, época em que se estabeleceram as cidades francas, ou seja, cidades livres, como Freiburg, na Alemanha de hoje, elas obtinham o direito de não pagarem imposto ao poder central e/ou à Igreja por terem os seus comerciantes obtido o direito de livre circulação, inclusive de seus bens e serviços. Esse era o conceito antigo de Franquia. Leite (1991, p. 27)

Para o renomado Mauro (1999, p.73), o exemplo de pioneirismo do *franchising* se encontra na própria igreja católica. Onde o Vaticano é o franqueador,

a marca é a cruz, os padres os franqueados, a Bíblia o manual e o dízimo é o royalty. O mesmo assim afirma:

[...] o franchising teve seus primórdios na própria Igreja Católica, que montou uma rede mundial sob controle central do Vaticano. A igreja atinge bilhões de seguidores nos mesmos padrões de sua origem inicial. Tem na Bíblia o mais lido manual do planeta, com o Vaticano introduzindo os modernos conceitos necessários. A Igreja cobra o royalty mais antigo do mundo, o dízimo (10%), e possui o logotipo mais reconhecido, a cruz. O treinamento de seus franqueados (os padres) é bastante profundo, e cada paróquia tem seu território para trabalhar.

Apesar de haver grande congruência em tal pensamento, há de ressaltar que o *franchising*, da forma que se concebe, é um canal de distribuição e não um instituto com o fim em si mesmo. Apesar de haver forte analogia, entende-se o *franchising* como uma típica relação comercial, devendo haver um produto ou serviço como objeto do sistema. Apesar de pertinente, a maior parte da doutrina, inclusive os órgãos de representação do *franchising* (a ABF e a IFA) não consideram a Idade Média como referencial teórico e factual do sistema. É a partir do capitalismo que surgem as franquias, como será exposto adiante.

A história do capitalismo reserva alguns aspectos que podem situar a franquia como sendo um momento de sua trajetória. Segundo Dobb (1981), as transformações políticas e sociais do século XVII e a Revolução Industrial (século XVIII e XIX) passaram como momentos decisivos na história do capitalismo, sendo a Revolução Industrial responsável por profundas transformações na estrutura e organização do atual modo de produção.

O *franchising*, atuando como estratégia de distribuição de produtos e serviços, sentiu-se impactado com o atual processo de desenvolvimento econômico. A economia baseada na informação provocou impactos positivos nesse sistema de distribuição, quando se tornou fácil, através do avanço de soluções tecnológicas, gerenciar negócios e fazer transações com rapidez e segurança. Quanto a este

modelo econômico, Gates (1999, p.9 -10), um dos homens mais admirados na atualidade, afirma que “Estamos na Era da Informação há cerca de trinta anos.”

Apesar de não apresentar um marco na história do capitalismo, o *franchising* se comporta como um momento importante em sua trajetória por ser responsável pela eliminação de um dos maiores obstáculos que até então se colocava entre a organização (produtos) e o consumidor, conhecido como barreira geográfica.

Quando se trata do surgimento do *franchising*, logo se depara com algumas controvérsias. Há quem diga que o *franchising* surgiu após a segunda Guerra Mundial. Mas, em 1860, nos Estados Unidos, a *Singer Sewing Machine Company*, empresa fabricante de máquinas de costura, iniciou a concessão o direito de comercialização de seus produtos a comerciantes independentes, ou seja, ao decidir ampliar sua participação no mercado varejista, apostou na sua marca e descobriu uma excelente maneira de ampliar seus negócios com poucos investimentos, além de dar oportunidade a pequenas empresas de desfrutar do privilégio de usar a marca Singer e aumentar o faturamento.

Passado o século XIX, a *General Motors*, no intuito de expandir sua rede de distribuidores, e a *Coca-Cola*, com a finalidade de engarrafamento de seus produtos, passaram também a adotar o sistema de *franchising*.

De acordo com Milman (1996, p.32)

A Singer alcançou rápido e ruidoso sucesso, que contagiou outras marcas ainda incipientes indústrias, cujos produtos, hoje, estão nos quatro quadrantes do Planeta Terra: a General Motors, em 1898, e a Coca Cola, em 1899.

A explosão do *franchising* só veio mesmo após a segunda Guerra Mundial, quando militares e ex-combatentes, homens ambiciosos, capazes, mas com pouca disponibilidade de dinheiro e quase nenhuma experiência e

conhecimento em negócios, voltaram para os Estados Unidos no intuito de realizar o sonho de abrir seus próprios negócios. Sendo assim, o *franchising* se tornou a melhor opção, ou talvez a única, para realização do sonho desse perfil de empresários. Se por um lado o sistema de franquias resolvia o problema da falta de experiência no controle de franquias, por outro a *Small Business Administration*, um órgão do Governo Federal, subordinado ao Departamento de Comércio Americano, cumpriu sua função de estimular e viabilizar a implantação e a sobrevivência de pequenos negócios ao conceder financiamentos especiais.

Um fato histórico, considerado responsável pelo crescimento do sistema de *franchising*, foi o surgimento do *McDonald's* em 1954, quando um senhor conhecido como Ray Kroc visitou a lanchonete *McDonald's* dos irmãos Richard e Maurice McDonald e entusiasmado com o esquema operacional que os irmãos McDonald haviam criado e implantado em sua lanchonete, obteve deles os direitos para a concessão de *franchises McDonald's* a terceiros. Hoje o *McDonald's* responde pelo título de maior franqueador do mundo (em capital)¹, com mais de 15.000 lojas espalhadas por todo o mundo e com suas ações sendo parte do seleto grupo de ações que compõem o índice *Dow Jones Industrial Average* (Bolsa de Valores de Nova York).

Com as exportações das franquias norte-americanas, houve a internacionalização do *Franchising*, que estimulou o mercado global e ampliou as oportunidades para investidores de diversos países. Para se ter uma idéia da força que o *franchising* conquistou nos Estados Unidos, segundo dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF), no ano 2000, 50% das vendas no varejo norte-americano seriam pertinentes a negócios franqueados. No mesmo ano, Schwartz

(2000, p.14) afirmava que: “nos Estados Unidos, de cada cinco dólares que circulavam na economia, três são provenientes dos sistemas de franquias.”

¹ Em número de lojas, a rede MacDonalds é a segunda maior franqueadora, perdendo somente para a concorrente Subway.

No Brasil, o *franchising* teve início em 1910, quando o baiano Arthur de Almeida Santos procurou e propôs aos grandes comerciantes das principais cidades do interior da Bahia, que vendessem somente calçados da marca Stella, que seriam entregues em consignação juntamente com a placa contendo o logotipo. Este acordo era feito apenas verbalmente, permitindo multiplicar os negócios sem investir nas instalações de novos pontos comerciais, enquanto que os lucros das vendas eram divididos entre o franqueador e o franqueado. Após 20 anos a Stella contava com mais de 65 franquias espalhadas por todo o Estado da Bahia.

Na década de 30, o sistema de franquias ganhou novas perspectivas de expansão, quando as grandes companhias petrolíferas começaram a transformar os seus postos de gasolina, até então operados diretamente por elas, em *franchising* outorgadas a operadores locais que possuíam condições econômicas para tal, comprometendo-se a vender os produtos daquela companhia.

Até o início da década de 80, o *franchising* no Brasil concentrou-se nas franquias de produtos e marcas. O desenvolvimento do setor de shopping center por todo o país na década de 80 e o fortalecimento de interiorização do país levaram ao desenvolvimento quase que automático das redes de varejo. Assim, o *franchising* começou a despertar o interesse dos empresários brasileiros, em especial pelas

franquias de negócios formatados, embalados pelo sucesso das marcas como McDonalds, O Boticário, Café do Ponto, Yázigi, e outras.

O sistema de franquias expandiu-se de verdade nos anos 90, quando passou a ser visto como alternativa para diminuir o risco de investidores, médios e pequenos, até então excessivamente concentrado em papéis do mercado financeiro.

Nos Estados Unidos, o *franchising* constitui mais de 1/3 de vendas de varejo; existem mais de 2000 companhias de franquia e mais de 500,000 franqueados. Companhias de franquia e seus franqueados empregam mais de 8.000.000 pessoas. Trabalhar em um negócio franqueado é o primeiro emprego para muitos jovens americanos.

No Brasil, o potencial é imenso, sobretudo por seu grande espaço territorial, ou seja, abrir um curso de inglês ou de computação numa cidade do interior pode ser tão bom negócio como abrir uma pequena loja de pizza numa grande capital, podendo ambos serem negócios lucrativos. Além disso, o *franchising* proporciona a reciprocidade de sucesso. Enquanto a empresa franqueada obtém seu próprio sucesso, conseqüentemente as maiores empresas desfrutam dessas benevolências, isto é, do inter-relacionamento de objetivos próprios que sedimentam ou proporcionam um equilíbrio e transparência nos negócios e consolidam o conceito de parceria. Nesse momento, começa a despertar a imagem de franquias como rede de negócios.

O Plano Collor funcionou como marco decisivo para a evolução do *franchising*. O confisco da poupança dos brasileiros, com intuito de derrubar a inflação crônica vigente em 1990, acabou abrindo os olhos dos poupadores para o elevado risco de manter toda a sua riqueza, ou parte dela, apenas em ativos financeiros. Depois de recuperar-se do choque do Plano Collor, muitas pessoas

começaram a procurar franquias para investir, libertando-se, ainda que parcialmente, da sedução da ciranda financeira e, ao mesmo tempo, diversificando o seu portfólio de ativos, em busca de maior rentabilidade. Por outro lado, com o aumento da demanda por franquias, houve um ânimo por parte de outros empresários para adotar o franchising como parte da estratégia de desenvolvimento de seus negócios.

Segundo Kanitz (1994)

de 1988 a 1993, mais de 50 mil franquias foram abertas no Brasil. Em 1994, estavam sendo construídos, no Brasil, 230 shopping centers para abrigar milhares de novas lojas franqueadas, especialmente nos setores de *fast-food* e confecção.

O Interscience, conceituado instituto de pesquisa do Brasil, foi responsável pelos trabalhos de campo, bem como pela tabulação dos dados do Censo do Franchising 2000, que apresenta a atual realidade do sistema brasileiro de franquias. As pesquisas foram efetuadas junto a 2.003 nomes, dos quais 894 franqueadores, 782 que não foram localizados, 195 que nunca tiveram franquia, 85 desativados, 33 que faliram ou fecharam e 14 em duplicidade. Os setores pesquisados foram: alimentos, decoração, educação e treinamento, esporte, saúde e beleza, impressão, sinalização e fotografia, vestuário e acessórios, informática e eletrônica, lazer, turismo e hotelaria, limpeza e conservação, locação de veículos, perfumaria e cosméticos, produtos e serviços para veículos e outros.

A partir desse levantamento (Censo do Franchising 2000), observa-se um quadro amplo do franchising na economia como um todo. O faturamento total do setor, incluindo “Marcas e Produtos” mais “Negócios Formatados”, saltou de US\$ 63 bilhões, em 1995, para US\$ 75 bilhões, em 1999, registrando um crescimento de 19% em dólar, o que representa mais de 100% em real, devido a correção cambial. Desse total, “Marcas e Produtos” ocupou 84% do montante total, com faturamento US\$ 53.261.517 mil, em 1995, e US\$ 63.130.889 mil, em 1999. Por outro lado,

“Negócios Formatados”, a rede de franqueados saltou de US\$ 9.968.241 mil, em 1995, para US\$ 12.083.429 mil, em 1999, crescimento de 21% em dólares. No período 95/99, o número de franqueadores saltou de 724 para 894, crescimento de 23%. Como contrapartida, houve uma queda significativa no faturamento médio em dólares por franquia (US\$ 419 mil em 1995 para US\$ 260 mil em 1999) devido à mudança do câmbio deste período. Em reais, como aduzido anteriormente, a situação seria duplamente mais otimista, visto a desvalorização do real frente ao dólar na ordem de mais ou menos 110%.

Esse cenário confirma a evolução do *franchising* e os dados da ABF – Associação Brasileira de Franchising, que aponta o Brasil como sendo hoje o 3º maior franqueador do mundo, atrás somente dos Estados Unidos e Japão, contando com cerca de 600 empresas que já franqueiam e aproximadamente 53 mil pontos de vendas em todo o Brasil, nos mais diversos segmentos.

Com os resultados apurados pelo “Censo do Franchising 2000”, temos que 94% das redes de franquia em operação no país são de origem nacional, o que significa que apenas 6% são *master-franquias*. Keila (atual presidente da ABF e proprietário da *master-franquia Dunkin` Donuts*), afirma que:

o franchising brasileiro é a nova face de um Brasil moderno, que está não só amadurecendo, mas sobretudo se emancipando. O sistema dá provas de que o país tem todas as condições de se manter competitivo no cenário internacional, graças aos exemplos de competência apresentados por seus franqueadores.

2.3 Tipos de franquia

A classificação de tipos de franquia em categorias distintas é, na maioria das vezes, instrumento para melhor entender a aplicação do sistema de *franchising* nos diversos tipos de negócios. Logo, em primeira análise, entende-se que não há

melhor ou pior tipo de franquia, mas existe tipo de franquia mais adequado ou menos de acordo com a atividade desenvolvida, com o objetivo almejado e circunstância *in casu*. Sendo assim, é fundamental compreender essas diferenças para melhor adaptar este canal de distribuição à realidade empresarial.

2.3.1 Quanto à natureza do negócio

2.3.1.2 Franquia de distribuição de produto

Na franquia de distribuição de produto o franqueador tipicamente é um fabricante que vende um produto acabado ou semi-acabado para um negociante franqueado. Foi esse o tipo de franquia que deu origem ao *franchising*, por meio da revenda de veículos e combustíveis. Os negociantes franqueados estão dispostos a fornecer e prestar serviços de pós-venda para os clientes, a se concentrar na venda dos produtos do franqueador e se manter com produtos competitivos. Existe interdependência significativa entre o franqueador e seu negociante franqueado.

Esta franquia se refere à produção e/ou comercialização de bens, que são produzidos pelo próprio franqueador, ou por terceiros fabricantes licenciados, sob sua supervisão de desenvolvimento de produto e controle de qualidade. O revendedor autorizado comercializará exclusivamente em seu ponto de venda franqueado os produtos daquela marca Leite (1991, p. 31)

Lojas de confecções como Calvin Klein, Via Direta, Levi's, Pierre Cardin, AD, Mr. Cat e Christian Dior são fortes exemplos deste tipo de franquia.

2.3.1.3 Franquia de prestação de serviços

Essa franquia se refere ao fornecimento de serviços. A qualidade na prestação de serviços e a garantia são as principais fontes de atração para o consumidor final. A expansão dessa prestação de serviços pode ser feita por meio do *franchising*, multiplicando o modelo desenvolvido inicialmente e criando a figura central do patrocinador de serviços.

“Franquia de prestação de serviços. Objetivo: criar um canal exclusivo para a expansão da prestação de serviços desenvolvida pela franqueadora.” Mauro (1999, p. 94)

No Brasil, os exemplos mais característicos desse tipo de franquia são as lojas-oficinas da SAB – Serviços Autorizados Brastemp, cujo fabricante de eletrodomésticos (Brastemp) delega a uma competente rede de prestação de serviços sob sua marca a execução da manutenção, reposição e conserto aos seus clientes. Outros exemplos são os hotéis Hilton, Holiday Inn e as locadoras Localiza, Aviz e a Hertz.

2.3.1.4 Franquia industrial

Na franquia industrial, caracterizada por se enquadrar no setor secundário da economia, o franqueador fornece ao franqueado toda a engenharia básica e detalhada do processo de fabricação do produto. Em regra, a franquia industrial é utilizada com o intuito de atingir mercados geograficamente distantes do franqueador. Apesar da cessão das técnicas de produção por parte do franqueador, assim como o ensino das técnicas de produção, o franqueador sempre detém algo de segredo industrial que só o mesmo possui. É o caso dos xaropes utilizados pelas

companhias de refrigerante ou do chassi e motor fornecidos às indústrias de carrocerias de ônibus e caminhões.

Franquia Industrial - essa franquia se refere à fabricação de produtos. Os bens são produzidos em uma unidade industrial de produção, cuja engenharia básica é detalhada no processo de fabricação é cedida pelo franqueador, com o objetivo de descentralizar a produção de bens, geograficamente, em vários mercados. Nesse caso, existe a transferência de *know-why*, isto é, as técnicas de engenharia de produção e de processo para a correta e adequada construção e operação da fábrica. Nessa franquia, composta, além da marca do franqueador a ser utilizada, todo o *know-how* de comercialização e distribuição dos produtos também será repassado aos franqueados. Leite (1991, p. 33)

O exemplo clássico deste tipo de franquia são os engarrafadores da Coca-Cola, Pepsi-Cola e de outras indústrias de bebidas, que recebem do franqueador toda informação e assessoria relativa a montagem da fábrica, assim como equipamentos, máquinas e treinamento de pessoal.

Entretanto, a fórmula do concentrado ou “xarope” fornecido junto a outros insumos não foi e nunca será repassada ao franqueado.

Outro forte exemplo é o *Sidercar*, que é aquele carrinho acoplado a motocicletas. A franqueadora fornece toda a tecnologia na implantação da fábrica, assim como *layout* de diversos modelos, porém, o chassi utilizado é vendido diretamente da franqueadora.

2.3.2 Quanto à forma de expansão

2.3.2.1 Franquia de conversão

“Ela ocorre quando um empresário converte seu negócio independente para os padrões de determinado franqueador.” Mauro (1999, p. 97)

A franquia de conversão é considerada um tipo separado de franquia porque envolve a conversão de negociantes independentes ou negócios tradicionais para franquias. Os negócios existentes estão dispostos a perder um pouco do grau de independência e concordar em pagar taxa(s) em prol de ganho de uma identidade de comércio mais forte, marketing regional e nacional e a vantagem econômica de compras combinadas de bens e serviços. Os melhores exemplos de franquia de conversão são as redes de corretagem de bens imóveis (por exemplo, Century 21, Re/Max e Coldwell Banker). Algumas redes de escolas também utilizam muito este tipo de franquia (Pitágoras, Planet Idiomas, YES, Positivo, Objetivo etc.)

2.3.2.2 Franquia unitária

O tipo mais comum de franquia, normalmente chamada de franquia unitária, é a modalidade na qual o franqueado abre uma única unidade. Alguns franqueados podem até ter mais unidades, mas será uma nova franquia unitária: pagamento de nova taxa de franquia, novo contrato, nova loja e outro local. Tipicamente, as franquias para estes negócios são adquiridas em momentos diferentes.

2.3.2.3 Franquia de desenvolvimento de área

Na franquia de desenvolvimento de área “o franqueado deverá desenvolver os pontos de venda em áreas determinadas pelo franqueador” Fernandes (2000, p. 107). O concessionário tipicamente compromete-se em desenvolver um número mínimo de negócios, dentro de um território exclusivo,

durante cada período de desenvolvimento (normalmente um ano), denominado de cota de desenvolvimento. A franquia de desenvolvimento assina um contrato de franquia da unidade separada para cada unidade de franquia.

Uma franquia de desenvolvimento de área só pode ter unidades próprias, o que a difere da franquia máster.

2.3.2.4 Franquia máster

A franquia máster (ou *master-franquia*) distingue-se de uma franquia de desenvolvimento de área principalmente com respeito ao direito outorgado pelo franqueador à franquia máster de conceder franquias para terceiros desenvolverem e operarem o negócio franqueado dentro do território exclusivo da franquia máster. Em algumas relações de *master-franquia*, o contrato de franquia unitária é assinado por todos os três partidos - o franqueador, a franquia máster e a subfranquia (unidade franqueada). Porém, na maioria das redes, o contrato com a unidade franqueada é realizado unicamente entre a franquia máster e o subfranqueado e o franqueador não tem nenhuma relação contratual direto com a unidade franqueada. A franquia máster cobra taxa(s) da unidade franqueada e paga parte desses valores para o franqueador. Embora a *master-franquia* tenha sido usada eficazmente por vários franqueadores para desenvolver redes de franquia nos Estados Unidos, a relação de *master-franquia* é mais comum em franquia(s) internacional(is).

Quanto a este tipo de franquia, Leite (1991, p. 34) afirma que tem-se uma franquia máster quando “um franqueador original de produto/serviço, por

necessidade de expansão internacional da sua marca, delega a uma empresa local o direito de subfranquear a sua marca no país hospedeiro.”

2.3.3 Quanto ao nível do *franchising*

Esta classificação leva em consideração o grau de desenvolvimento do sistema de *franchising*, assim como na natureza e na complexidade dos serviços prestados do franqueador ao franqueado. É a classificação mais importante, pois representa e demonstra o grau de evolução da rede. Convencionalmente utiliza-se dividir tal classificação em gerações.

2.3.3.1 Primeira geração

É o sistema de franquia em que o franqueador presta o mínimo de serviços à rede franqueada, e pouco ou nada se prepara para franquear.

Esse é o modelo do sistema precursor do *franchising* e tem características básicas, concentrando-se o franqueador mais no desenvolvimento do produto ou serviço do que na operação do negócio. É dada maior liberdade ao franqueado, e também menor suporte operacional.

“A primeira geração caracteriza-se pela concessão de uso da marca pelo franqueador. Nesse tipo de franquia, há pouco suporte operacional e prestação de serviços à rede franqueada.” Plá (2001, p. 18)

Exemplos deste tipo de franquia são as lojas Kodak, Fuji, alguns distribuidores de combustíveis etc.

2.3.3.2 Segunda geração

É o sistema de franquia em que o franqueador presta poucos serviços à rede franqueada, mas procura transferir alguma tecnologia de implantação e operação das unidades franqueadas. Está mais concentrado na distribuição de produtos, em que a própria força do produto e de sua marca são os fatores críticos de compra por parte do consumidor.

Não existe a preocupação de instalar unidades-piloto antes de implantar o sistema, e também para desenvolver seu Sistema de Franquia. O grau de liberdade do franqueado é maior, assim como seus riscos. Geralmente o franqueador não possui uma estrutura interna própria para administrar suas franquias.

A segunda geração é um tipo de franquia que oferece um pouco mais de serviços e auxílio operacional aos franqueados. Normalmente, neste sistema, o franqueado é obrigado a comprar a mercadoria do franqueador, e tanto os *royalties* quanto as taxas de promoções estão embutidas nos preços dos produtos vendidos. Ex. O Boticário. Plá (2001, p. 18)

2.3.3.3 Terceira geração

É o sistema de franquia em que o franqueador, além do desenvolvimento do produto ou serviço, desenvolve a operação do próprio negócio, passando ao franqueado maior segurança de sucesso e, ao franqueador, maior competitividade no seu mercado assim como maior controle dos padrões de gestão das unidades de varejo.

A partir da terceira geração, o franqueador possui seu negócio formatado (daí a denominação *Business Format Franchise*, dos americanos) com manuais desenvolvidos para o franqueado. Na franquia de formato de negócio, o franqueador

licencia um formato de negócio, sistema operacional e marca registrada para seus franqueados e pode vender produtos tangíveis para eles.

O professor Mauro (1999, p. 100) diz a respeito das franquias de terceira geração que: “Nesse tipo de franquia, o franqueador presta, no mínimo, os seguintes serviços ao franqueado:

- Treinamento pré-operacional;
- Assessoria na escolha do ponto comercial;
- Supervisão, suporte e controle das unidades.”

2.3.3.4 Quarta geração

A partir da terceira geração, as franquias passam a se diferenciar pela maior qualidade do sistema desenvolvido e da prestação de serviço à rede. Alguns desses serviços são fáceis de ser mencionados em prospectos, brochuras e em levantamentos de mercado feitos por associações e institutos. Entretanto, são muito difíceis de serem aplicados na prática, exigindo investimento e preparação por parte do franqueador.

Plá (2001, p. 18) assim define as franquias de quarta geração:

A franquia de quarta geração se destaca pela qualidade e quantidade dos serviços prestados pelo franqueador. São franquias mais evoluídas, em que existe um conselho de franqueados que participa intensamente das decisões estratégicas da empresa, colaborando para a consolidação da marca e alertando o franqueador sobre possíveis ameaças e oportunidades do mercado. Ex.: Yázigi.

2.3.3.5 Quinta geração

A franquia de quinta geração é considerada a mais desenvolvida em toda essa classificação. Este tipo de franquia “nada mais é que uma franquia de quarta geração com a garantia de recompra” Plá (2001, p. 18) da unidade franqueada pela franqueadora. As franqueadoras que estão nessa categoria têm várias unidades próprias para não perderem o contato com o mercado. Somente as grandes e bem financiadas redes podem oferecer tal garantia. Logo, poder garantir a recompra da unidade demonstra a absoluta viabilidade do negócio e profissionaliza, ainda mais, o sistema de *franchising*.

A maior exemplo da franquia de quinta geração é a rede McDonald's. Esta é a razão pela qual ela oferece menor risco para o franqueado, reduzindo de forma significativa as chances de um franqueado insatisfeito trocar de bandeira ou, na pior das hipóteses, fechar a unidade franqueada.

2.3.4 Diretor de área

Vários franqueadores desenvolveram uma categoria de relação de franquia, às vezes chamado de diretor de área, em que é concedido para uma pessoa o direito de desenvolver um território trabalhando na venda de franquias em nome do franqueador e encontrando locais para o estabelecimento de negócios franqueados. O diretor de área pode também ter responsabilidade para treinar, dar assistência e supervisionar, fazendo controle de qualidade em sua área. O diretor de área tem uma relação contratual com o franqueador, mas não com os franqueados. O diretor de área, geralmente, recebe um percentual (de 25 a 35 por cento) da taxa de franquia inicial pagos pelo franqueado e uma parte semelhante dos royalties pagos pelo franqueado. A estrutura de diretor de área tem elementos de franquia

unitária, franquia de desenvolvimento e franquia máster. Foi usada eficazmente por várias companhias de franquia (por exemplo, Metrô, Subway, CCA, Mobil, Texaco etc.) rapidamente para expandir suas redes.

2.3.5 Outras relações entre franqueadores e franqueados

A relação de franquia é realmente uma composição de várias relações. O franqueador é um provedor de propriedade intelectual, concedendo para o franqueado o direito de usar marcas registradas, formato e padrão de negócio, informações confidenciais e um sistema operacional. O franqueador é um treinador e um conselheiro para o franqueado. Geralmente, o franqueador fornece serviços de *marketing* para seus franqueados, administrando um planejamento de *marketing* desenvolvendo campanhas publicitárias e estratégias de marketing, produzindo materiais de propaganda e, além de tudo, conduzindo pesquisas de mercado e relações públicas. Sobretudo, franqueadores fornecem pesquisas e serviços de desenvolvimento de novos produtos e serviços para seus franqueados.

Além destas relações típicas, franqueadores e seus franqueados, freqüentemente, têm relações adicionais. Em algumas redes de franquia, o franqueador é o proprietário da franquia, ou arrendando para o franqueado um local de propriedade do franqueador ou sublocando para o franqueado um local que o franqueador arrendou. Geralmente, apenas grandes e bem financiados franqueadores podem agir como proprietários para seus franqueados, e esta relação é mais comum em serviços de alimentação (MacDonald's, por ex.) e em redes de franquia que alugam ou arrendam locais em centros comerciais regionais (onde o franqueador normalmente será um inquilino mais aceitável).

Alguns franqueadores, como fabricantes ou atacadistas, fornecem equipamentos para suas franquias. Os franqueadores também vendem produtos terminados ou prontos para que seus franqueados revendam (por exemplo: automóveis, computadores, gasolina, e estoque consumido por lojas de conveniência) ou fornecem componentes e ingredientes que são de uso do franqueado para fabricar um produto e/ou prestar algum serviço como: produtos alimentícios para negócios de serviço de comida e peças para negócios de conserto automotivo, materiais didáticos para negócios de educação e treinamento. O franqueador pode ser o provedor exclusivo de certo(s) equipamento(s) e produtos ou meramente um provedor aprovado junto com outros provedores de quem as franquias podem comprar. O franqueador pode servir ou agir como um provedor exclusivo com o fim de melhor obter o controle de qualidade ou garantir proteção de comércio secreto (Coca-Cola), ou estabelecer um custo conveniente e baixo, fornecendo fonte para suas franquias (repassando só pequenos aumentos em bens vendidos para concessionários e contando com honorários para sua renda de franquia) ou, ainda, estruturando seu programa de fornecimento como um centro de lucro (em vez da cobrança de taxa ou royalties).

Em anos recentes, os franqueadores têm se tornado uma fonte direta ou indireta de financiamento para seus concessionários. O financiamento pode ser diretamente provido, indiretamente por garantias gerais ou limitadas com cláusulas de recompra e prioridade em uma possível alienação da unidade franqueada. Em alguns casos, o franqueador receberá direitos para comprar interesses de equidade nos negócios do concessionário como parte da consideração de empréstimos feitos para o franqueado. Geralmente, só grandes redes podem desenvolver programas de financiamento para seus concessionários.

Tais redes usam franquia, principalmente, para motivar gerentes-proprietários em suas vendas de varejo, substituindo o alto custo fixo com o setor comercial, revenda e representação, por um empreendimento escoador auto-sustentável.

2.4 Os desafios do sistema de *franchising*

Mesmo com os excelentes resultados deste sistema como canal de distribuição, faz-se necessário demonstrar seus desafios. Estes são aqui expostos para que se tenha um cuidado objetivo no intuito de superá-los, aperfeiçoando e melhorando ainda mais o desempenho e os resultados do *franchising*.

Os desafios dos franqueadores e dos franqueados, segundo Leite (1991) são as seguintes:

2.4.1 Desafios para o franqueador

2.4.1.1 Perda parcial do controle

Em uma unidade própria ou em um negócio independente há o controle total da franqueadora ou da matriz, respectivamente. Quando se analisa uma unidade franqueada, o controle já não é total por parte da franqueadora, ou seja, há uma perda parcial do controle da unidade. Vale lembrar que o franqueado é, sobretudo, proprietário da sua unidade franqueada e exerce, inclusive, parte importante no controle de sua empresa: inovando, criando e, em muitos casos, tendo certa autonomia na gestão de seu negócio

Para que essa perda parcial do controle não chegue ao ponto de arriscar o desempenho da franquia é necessário que se observe basicamente dois pontos: estabelecer controles e auditorias periódicas e não se distanciar muito da unidade franqueada. Quanto a este assunto, Plá (2001, p. 26) comenta:

Para o franqueador, o sistema de franquias apresenta algumas dificuldades quanto à manutenção dos padrões operacionais e o controle da disciplina do franqueado, uma vez que sendo o franqueado o dono do negócio, qualquer exigência em relação a ele é muito mais complexa e trabalhosa.

2.4.1.2 Aumento do custo de supervisão

Como forma de controlar a perda parcial do controle, o aumento da supervisão ao mesmo tempo em que funciona como antídoto para este problema pode ser a razão de um outro desafio criado que é o aumento do custo ocasionado pelas constantes supervisões e auditorias. Esse aumento do custo de supervisão cresce à medida que o franqueador objetiva fazer maior controle de qualidade das suas unidades franqueadas. Devido ao receio da perda de controle, mesmo que parcial, a rede franqueadora aumenta o volume de troca de informações com o fim de corrigir e melhorar o desempenho de suas unidades.

Leite (1991, p. 48) assim observa o assunto:

Os custos de supervisão tendem a aumentar proporcionalmente ao crescimento da rede franqueada, à medida que o franqueador deseja manter o prestígio e a boa imagem de sua marca.

2.4.1.3 Maiores custo de formatação

A maioria das franqueadoras, principalmente as maiores, adotam o sistema de negócio formatado (*Business Format Franchise*). Conforme mencionado alhures, o franqueador licencia um formato de negócio e um sistema operacional

constituído, na maioria das vezes, de manuais escritos ou eletrônicos e sistema informatizado de automação gerencial. Ao mesmo tempo que demonstra um nível mais desenvolvido do *franchising* (só a partir da terceira geração que os franqueadores adotaram o negócio formatado) traz um enorme custo à rede tanto com o desenvolvimento quanto com a atualização dos manuais e do sistema gerencial.

Sobre este assunto, Leite (1991, p. 49) faz a seguinte reflexão:

A quantidade de experiências individuais em cada unidade franqueada, somada às necessidades de alterações dos manuais de operação, causadas pelas constantes mudanças no comportamento do mercado, da política econômica, do fisco, dos tributos e das regras de administração e comercialização, irão gerar maiores custos de controle e adaptação do sistema.

2.4.1.4 Perda do sigilo

A perda do sigilo de informações parece ser algo inevitável ao bom franqueador. Mesmo que haja fórmulas secretas como no caso das indústrias de refrigerante, há perda parcial do sigilo nas informações uma vez que grande parte do *know-how* tem de ser transferido sob pena de inviabilizar o sucesso dos franqueados, principalmente no que se refere aos seus conhecimentos de administração e comercialização.

A existência de cláusulas específicas no contrato tratando especialmente do sigilo das informações não isenta o franqueador de ter vazamento e transferência de *know-how* à concorrência. Tal fato é elemento mais do que suficiente para o descredenciamento de um franqueado.

Plá (1991, p.49) assim se reporta ao assunto:

[...] como dificuldades do sistema são apontadas a divisão de ganhos – uma vez que o franqueador passa a receber apenas uma parte do faturamento

do franqueado – e a **potencialidade de criação da concorrência, na medida em que o franqueador transmite todo seu *know-how* a alguém que pode abandoná-lo no futuro.** (grifo nosso)

2.4.1.5 Risco de desistência

Casos de desistência do negócio têm se tornado freqüentes em algumas atividades, principalmente nas que requerem grande dedicação por parte do franqueado. Na verdade, muitas pessoas, acostumadas com especulação financeira ou com negócios em outros ramos, utilizam as franquias como forma de diversificação de seus investimentos e, em muitos casos, acabam tendo um retorno financeiro aquém do esperado. Dessa forma, decidem desistir da franquia para ter seu capital e seu tempo aplicado em outra atividade.

Plá (2001, p. 19) adverte: “Estima-se que, para cada loja fechada, o franqueador tem que abrir, pelo menos, dez novas lojas. Um dos principais motivos para esse fenômeno é que as más notícias espalham-se com muito mais rapidez que as boas.”

2.4.1.6 Expansão sem planejamento

Alguns casos no Brasil e no mundo demonstram a falta de planejamento da expansão da rede, principalmente no momento de sua internacionalização. Devido as dimensões continentais do Brasil, a expansão em regiões diferentes e distantes pode inviabilizar o sucesso do negócio, uma vez que o franqueado deverá arcar com as despesas de transporte de produtos e de pessoal para treinamento. Tal preocupação levou diversos franqueadores a delimitar áreas de expansão, o que parece ser sensato.

Outro ponto importante a ser observado é que, em um país com as dimensões do Brasil, há peculiaridades em cada região. Um dos típicos exemplos da expansão sem planejamento é a realização de promoção com campanha publicitária anunciando o lançamento da coleção inverno no nordeste. Parece absurdo, mas tem ocorrido e com grande frequência.

É válido lembrar que a expansão sem planejamento também traz o canibalismo entre lojas da mesma rede. É necessário observar uma distância mínima entre as unidades franqueadas sob pena de ambas fracassarem.

Mauro (1999, p.110) observa que:

A expansão, ao ser muito rápida, faz com que o franqueador perca seu controle, ou não tenha sustentação financeira, trazendo problemas sérios. É difícil utilizar o franchising sem crescer rapidamente. Para isso, o franqueador deve estar muito bem preparado financeiramente e em termos de equipe para gerenciar esse crescimento, e não ser tomado por ele.

2.4.1.7 Seleção inadequada

O franqueador, ao ceder o direito de operação de uma determinada franquia, expõe-se aos atos negativos que o franqueado possa praticar usando seu nome. Mesmo podendo rescindir o contrato de franquia, o estrago feito pelo franqueado pode ser grande. Mauro (1999, p. 110)

Uma das razões mais importante do sucesso de uma unidade franqueada é a escolha adequada do franqueado. O perfil ideal, traçado pelo próprio franqueador, tem de levar em conta os mais diversos aspectos: desde o potencial de investimento a conhecimentos técnicos, formação escolar e, principalmente, à adequação ao perfil psicológico da rede.

A escolha errada do ponto comercial também traz traumas irreparáveis ao negócio. Recentemente, muitos franqueadores têm investido em um programa de desenvolvimento e treinamento de pessoal dentro da própria empresa para

acompanhar e ajudar o franqueado na escolha do ponto. Algumas delas chegam a locar ou comprar o imóvel que será sede da nova franquia (MacDonald's, por ex.).

O franqueador de visão tem de saber que a escolha correta do ponto de seus franqueados é um dos aspectos que garantem o sucesso da rede, uma vez que é ela que faz uma loja ser lucrativa e o franqueado obter o ganho esperado. O importante é ter calma e critério na hora de aprovar um ponto. A pressa, como já diz o ditado, é inimiga da perfeição. Plá (2001, p. 89)

2.4.1.8 Perda da padronização

A perda da padronização descaracteriza o sistema de *franchising* e, portanto, o franqueador precisa manter rígido controle sobre os produtos oferecidos pela rede franqueada para não descaracterizar a marca e muito menos o *focus* mercadológico. Leite (1991, p. 53)

A perda do controle de qualidade, a falta de auditoria, a distância entre franqueador e franqueado e a falta de sistematização do negócio, via de regra, são problemas que geram a despadronização de unidades franqueadas. O melhor exemplo de padronização é a rede MacDonald's, que consegue reproduzir o sabor de seus sanduíches nos diversos continentes. A continuidade da padronização foi devida ao seu longo e rigoroso planejamento. Já a rede concorrente, Bob's, não consegue ter o mesmo êxito na padronização, pois há diferenças consideráveis de uma loja para outra, como: os itens disponíveis à venda, o sabor dos sanduíches, a decoração, o *lay-out* etc.

O grande problema da despadronização é quando ela atinge níveis de insatisfação que afasta os consumidores. Algumas redes de escolas e de outros tipos de serviços têm mais a se preocupar, pois a qualidade da prestação de serviços é mais difícil de ser avaliada. A despadronização da estrutura do negócio

também deve ser preocupante uma vez que não é mantida a uniformidade do ambiente.

2.4.2 Desafios para o franqueado

2.4.2.1 Autonomia parcial

“A good franchise will never permit a franchisee complete freedom.” Kursch apud Martins (p. 582) ou, em livre tradução: um bom franqueador jamais permitirá um franqueado completamente livre.

O franqueado, apesar de ser proprietário do seu negócio, não tem total autonomia na sua gestão, uma vez que o negócio, em regra, segue padrões pré-estabelecidos pelo franqueador. O contrato de franquia obriga ao franqueado a observância de procedimentos previamente planejados e pune, de diversas formas, o não cumprimento dessas obrigações. Apesar da perda da autonomia garantir a manutenção da qualidade dos produtos ou serviços do franqueado, este geralmente ficará com pouca flexibilidade para negociar com clientes, reduzir custos, promover mudanças e adicionar produtos e serviços ao seu *portfolio*.

2.4.2.2 Custos financeiros

Os serviços de suporte ao franqueado, assim como o direito de uso da marca do franqueador, são pagos de três formas distintas. A primeira remuneração ao franqueador é a taxa de franquia, ou seja, a compra do direito de uso da marca em território definido. Em geral, o valor da taxa de franquia é proporcional ao

trabalho e suporte fornecidos pelo franqueador no projeto, na montagem e na abertura da nova unidade.

Segundo Plá (2001, p. 89)

A taxa de franquia é o primeiro valor pago pelo franqueado. Ela é a taxa que o franqueado paga para receber a cessão de direito do uso da marca, acesso ao *know-how* de operação, assessoria do franqueador na escolha do ponto comercial, treinamento, manuais operacionais, assistência pré-inaugural e, em alguns casos, a campanha de lançamento da unidade franqueada e projeto arquitetônicos.

Mauro assim se reporta sobre o assunto:

Ao vender uma franquia, o franqueador concede ao franqueado um direito de exploração ou, pelo menos, de prioridade de abertura de novas unidades, num determinado território, por certo período de tempo. Por isso ele cobra uma taxa de franquia, que normalmente está relacionada com o potencial retorno do negócio e com as taxas cobradas por franqueadores concorrentes no mercado. Mauro (1999, p. 110)

A segunda forma de remuneração devida pelo franqueado são os *royalties*, que são um percentual aplicado sobre a venda dos produtos ou serviços. A maioria das franquadoras cobra *royalties* sobre o faturamento bruto. Outras utilizam outra base de cálculo. Os valores percentuais, as alíquotas e a base de cálculo variam muito, mas devem constar na circular de oferta de franquia, como veremos adiante.

ROYALTIES: É uma taxa paga pelo franqueado para remunerar os suportes técnicos e assistências permanentes. Geralmente é uma taxa mensal, um percentual fixo do faturamento bruto da franquia (varia em média de 1 a 10%). Miranda (2002)

O terceiro meio de receita do franqueador é a inclusão de valores agregados aos produtos ou matérias-primas fornecidos ao franqueado. É comum algumas redes de escolas de idiomas e informática não cobrar *royalties*. Logo, os materiais didáticos, promocionais (canetas, bonés, pastas, camisetas etc.) e publicitários incorporam a esse valor. Em alguns casos, esses materiais chegam a

custar o dobro ou o triplo do preço dos materiais utilizados por estabelecimentos independentes.

“[...] o franqueado é obrigado a comprar a mercadoria do franqueador e tanto os royalties como as taxas de promoções estão embutidas nos preços dos produtos vendidos.” Plá (2001, p. 18).

O quarto custo do sistema de *franchising* é a contribuição para o fundo de propaganda e marketing, denominada de taxa de publicidade. É um pequeno percentual sobre o faturamento ou, em alguns casos, um valor fixo recolhido mensalmente de todos os componentes da rede, inclusive do franqueador, que é convertido periodicamente em campanhas publicitárias.

Taxa de Fundo de Publicidade – essa taxa adicional também representada por determinado percentual sobre é cobrada pelo franqueado para financiar as campanhas de publicidade, propaganda e promoção da marca, produtos e/ou serviços oferecidos ao público consumidor pela rede de pontos de venda dos franqueados.

O objetivo de tal fundo de publicidade é concentrar numerário suficiente para proporcionar campanhas publicitárias de melhor qualidade e maior cobertura de mercado, obtendo o desejado impacto junto ao público consumidor em geral e os respectivos clientes da rede. Leite (1991, p.41)

2.5 Benefícios da expansão com o *franchising*

Os benefícios da franquia como um método de expansão de negócios resultam em duas categorias gerais: (1) os benefícios relativo ao investimento de capital fornecidos por franqueados para expandir a rede e (2) o gerenciamento motivado por concessionários dos negócios em que fizeram investimentos significativos. Estes benefícios são realçados pela interdependência que existe na relação de franquia. O franqueador necessita de suas franquias para expandir sua

rede e realçar sua marca registrada e as franquias necessitam de produtos, serviços e suporte de seu franqueador para serem competitivas e operarem proveitosamente.

O *Franchising* também oferece benefícios psicológicos para o empresário que concebe uma idéia para um negócio, desenvolve aquela idéia em um ou mais protótipos (as chamadas unidades pilotos) e então expande o negócio em uma rede regional ou nacional de negócios semelhantes, operados por donos independentes.

2.5.1 Benefícios relacionados ao capital fornecido por franquias

2.5.1.1 A expansão rápida do sistema de distribuição

O *Franchising* habilita uma companhia a estabelecer um grande número de negócios em um período de tempo relativamente pequeno. O capital e muito do trabalho da localização, e aquisição de locais e desenvolvimento da unidade é realizado pelo concessionário (franqueado). Na maioria das situações, o franqueador não dispõe de recursos financeiros para criar a quantia de capital que será fornecido por seus concessionários para expandir a rede de franquias. Tal companhia poderia ser capaz de criar capital adicional, periodicamente, para expansão (desde que a grande maioria de suas saídas fossem lucrativas), mas sua taxa de crescimento estaria severamente restringida. Esta é uma oportunidade sem igual oferecida pelo *Franchising* para que um indivíduo possua um negócio próprio e faça parte de uma rede de negócios semelhantes. Isso motiva tais indivíduos a oferecer quantias significativas de capital para a expansão da rede da qual faz parte. Se bons locais para vendas não são abundantes e estão sendo buscados por competidores, a

expansão rápida de uma rede realça suas chances em adquirir bons locais e assim conquistando mercado mais rapidamente.

Poucas empresas têm condições de crescer agressivamente por meio de recursos próprios, pois, além de exigir investimentos significativos aumenta sensivelmente a complexidade da gestão com o pessoal próprio. Essa talvez seja uma das vantagens mais espetaculares do franchising porque um sistema bem estruturado permite crescimentos incríveis. Como exemplo, podemos citar a rede americana de lanchonetes Subway que, após 10 anos no mercado, atingiu o recorde de abrir mais de 1.000 unidades em um só ano. Isso, é lógico, só é possível com um negócio de grande sucesso e boa estrutura para suportar esse crescimento sem perda total de controle. Mauro (1999, p.107)

Vale ressaltar que a expansão rápida constrói reconhecimento do consumidor, do produto ou serviço vendido pela rede de franquia, fortifica o valor da marca registrada do franqueador e gera a expectativa do consumidor de qualidade uniforme em vendas da rede.

2.5.1.2 As franquias dividem o risco de expansão da rede

“Em caso de dificuldades, chegando até a concordata ou mesmo falência, o franqueador correrá menores riscos financeiros pelo menor investimento feito, quando comparado a uma rede própria.” Mauro (1999, p.109)

As franquias fornecem a maior parte do capital exigido para expandir a rede de *franchising*. O concessionário fornece equidade e disponibiliza capital para aquisição de bens imóveis, melhorias nas instalações, equipamentos, montagem, mobiliário, inventário e capital do trabalho exigido para estabelecer o concessionário. Além disso, o concessionário paga ao franqueador uma taxa inicial que equivale ao direito de operar aquela unidade (taxa de franquia) que está normalmente fixada a um nível que cobrirá a maioria de/ou todo o custo do franqueador de seleção de concessionário, treinamento e ajuda de pré-abertura. O custo de expansão do

franqueador é normalmente limitado aos custos de despesa associado ao recrutamento de concessionário, treinamento e ajuda na pré-abertura.

Os honorários contínuos, pagos pelas franquias, sustentam a publicidade e os programas de marketing (que realçam reconhecimento e benevolência da marca registrada do franqueador), produto e desenvolvimento de serviço e expansão da rede.

O aumento do volume de recursos a serem aplicados em publicidade, propaganda, relações públicas, assessoria de imprensa, promoções, mala-direta, folhetos e outras aplicações de marketing, lastreado no fundo de publicidade da rede de franqueados, permitirá expandir a imagem da marca de produto e/ou serviços. O fortalecimento da marca pela maior exposição na mídia é motivo de maior atração dos consumidores finais. Leite (1991, p.46)

Uma companhia de franquia é menos vulnerável a flutuações cíclicas e fracassos de vendas. As mudanças na taxa de renda devido à flutuação de vendas são significativamente menor que flutuações de lucros em unidade de venda de uma rede de lojas próprias. Uma franquia mal-sucedida tem um choque financeiro menor que uma loja própria.

2.5.1.3 Uma companhia de franquia pode perceber um retorno mais alto em seu capital investido

Considerando que o investimento no desenvolvimento de unidades de venda é tipicamente feito por concessionários, um franqueador pode operar com poucos recursos fixos, diferente das unidades que possui. Então, entretanto, sua renda de lojas franqueadas (compostos de honorários e vendas de produto para franqueados) é substancialmente mais baixa que seria as unidades próprias, uma porcentagem mais alta da renda é lucro e aquele lucro é gerado com um investimento de capital muito mais baixo.

2.5.1.4 As redes franqueadas podem perceber economias alcançadas pelas lojas próprias por obtenção de articulação

Os franqueadores freqüentemente desenvolvem programas de fornecimento de equipamentos, instalações, mobiliário, sinais, materiais, seguro, serviços de marketing, anúncios e serviços de relações públicas exigido por suas franquias. Tais programas podem fornecer para uma rede de franquias, com várias pequenas unidades, as vantagens do poder de compra combinada, tão apreciado por grandes redes de lojas próprias.

“[...] com o crescimento da rede o custo de produção cai e o poder de barganha com fornecedores aumenta [...]” Plá (2001, p.26)

2.5.1.5 Reaquisição de negócios franqueados

Um franqueador bem sucedido regional ou nacional, particularmente se sua linhagem capital está abertamente negociada, pode comprar de volta franquias próprias para expandir o número de lojas do franqueador e negócios operado na rede. A maioria das grandes redes de franquia consistem em ambos: negócios operados pelo franqueador e pelo franqueado. Em alguns casos, o franqueado se torna um gerente sênior do franqueador seguindo a aquisição de seus negócios.

2.5.2 Benefícios relacionados ao gerenciamento motivado de franquias

2.5.2.1 O Franchising tem melhor resultado financeiro e operacional

Em uma rede de franquia, o plano de negócios é executado por donos de negócios, não gerentes empregados. Um dono-gerente é normalmente alguém mais motivado e efetivo que um gerente que não tem nenhum investimento nos negócios que ele administra e é compensado por um salário e uma gratificação. Uma franquia tem um interesse financeiro direto e continuado em seus negócios. Um gerente assalariado não tem um interesse comparável e previsível. Podendo vender várias linhas de produtos e um provedor particular pode não representar seu produto mais importante. A interdependência menor entre um provedor e um negociante da linha múltiplo faz a relação menos segura.

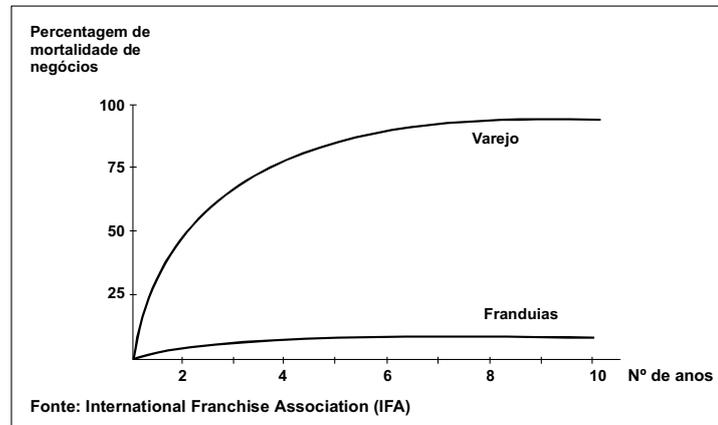
A intensidade de gerenciamento do proprietário franqueado reduz custos de trabalho e resulta em outras economias na operação. As vendas, proveitosamente operadas como lojas próprias (isto é, em uma taxa de retorno excedendo o custo de capital da companhia) são realizadas sob o gerenciamento do dono da franquia. A franquia possibilita a rede alcançar mercados menores, porque uma venda gerenciada pelo dono é mais eficaz que uma venda efetivada em uma unidade de uma rede de lojas próprias, e um negócio com um gerente-proprietário tende a ser lucrativo em um mercado menor.

Segundo Leite (1991, p.45)

“A ambição do franqueado por um aumento de seus rendimentos e o orgulho de ser dono de seu próprio negócio faz com que este se sinta altamente motivado a trabalhar mais e com maior eficiência.”

O gráfico abaixo mais do que ilustra, ele prova a eficiência do sistema. O risco de fechamento de uma franquia é drasticamente menor que de uma loja independente. Por si só, os números condizem com a afirmação de John Naisbit,

autor de “*Megatrends 2000*”, que o sistema de *franchising* “é o conceito de negócio de maior sucesso já criado.” ABF (2001, p.3)



O proprietário do negócio franqueado constitui o nível mais alto de representação em seu mercado, geralmente tendo um envolvimento maior com os clientes e comunidade. A franquia pode resultar em melhor atendimento ao consumidor: tanto na pré-venda, como na pós-venda e no suporte do produto. Os clientes geralmente preferirão fazer negócios com o dono do negócio. Desse modo, a franquia, em regra, resulta em proeminência de marca maior no nível de varejo.

2.5.2.2 Franquias são fontes de idéia e informação para um franqueador

Um gerente-proprietário tem um nível mais alto de motivação para desenvolver a sua criatividade. Os franqueados são fontes produtivas de novos produtos e serviços, operando métodos e conceitos de marketing. Se uma rede de franquia é estruturada para coletar, avaliar e disseminar, ao longo da rede, a experiência operacional e idéias inovadoras dos franqueados, o franqueador e todos os franqueados se beneficiarão.

Acontece que o *franchising* produz um efeito multiplicador das capacidades da empresa franqueada, pelo ganho de uma capacidade de investimento, de crescimento e de capital humano tais, que esta alavancagem dificulta a

entrada de empresas sem experiência de mercado, mas apenas com filiais próprias." Bernaneard (1997)

2.5.2.3 Uma companhia de franquia tem uma estrutura de gerenciamento mais simples e mais eficiente

Um franqueador é um administrador e provedor de serviços, fornecendo informações e outros serviços para seus concessionários franqueados. As responsabilidades operacionais de seu gerenciamento são reduzidas. O gerenciamento do franqueador pode dirigir sua atenção e energias para planejamento estratégico a longo prazo.

Um franqueador necessita de menos nível de gerenciamento. Menos supervisores de campo são exigidos para ajudar a inspecionar as franquias, comparando-se ao número exigido para o mesmo em uma companhia própria. A renda do franqueador é baseada em vendas brutas do franqueado, que são mais fáceis de monitorar do que lucros de saída de varejo.

O número de funcionários para administrar a rede é menor no caso do *franchising* e, com isso, todas as despesas de administração central também serão menores. Todos os problemas do dia-a-dia da operação são transferidos para o franqueado. Mauro (1999, p. 109)

Os desafios na contratação, treinamento, motivação e retenção de funcionários são transferidos para os franqueados.

2.5.3 A franquia oferece oportunidades para empregados adquirir franquias

Franqueadores podem oferecer franquias a empregados experientes e assim reduzir a síndrome do "trabalho de beco sem saída" e motivar empregados que alcançaram seu mais alto provável nível de gerenciamento. A oportunidade para adquirir uma franquia pode prevenir a perda de gerentes experientes para

concorrentes. Os empregados experientes freqüentemente se tornam donos de franquia produtiva.

Alguns franqueadores oferecem incentivos especiais para seus empregados, com reduzidas taxas de franquia e financiamento de investimento em pessoal a fim de desenvolver um novo negócio franqueado.

“A seleção criteriosa dos candidatos à franquia permite uma vantagem competitiva da nova unidade franqueada em relação à concorrência.” Leite (1991, p. 45)

2.5.4 Benefícios psicológicos

Além dos benefícios significantes relacionados ao investimento do capital da franquia e ao gerenciamento motivado, a franquia oferece benefícios psicológicos para o empresário que cria e constrói uma rede de franquia. Os benefícios psicológicos são fortemente traduzidos no rol dos interesses do franqueador, sendo que o maior é o de ajudar a seus franqueados a obterem sucesso em seu negócio, pois somente assim este poderia ser bem-sucedido. Muitas pessoas consideram importantes tais benefícios. Alguns ridicularizam a idéia, dizendo que aquelas franquias são, na melhor das hipóteses, difíceis de ajudar e ter controle, e este tipo de rede tem um fator de agravamento que é uma característica negativa. Existem muitos exemplos de ambas as experiências.

Entretanto, alguns fundadores de redes de franquia caracterizam suas relações com franqueados como sempre positiva. Os fundadores da maioria de negócios de franquia que com sucesso cresceram em redes regionais e nacionais concordaram que existe grande satisfação em trabalhar com as pessoas que estão

construindo negócios bem sucedidos e que também estão ajudando a rede e a marca a serem bem sucedidas. Uma pessoa que não crê que dela derive tal satisfação deveria, provavelmente, não considerar o *franchising* como um método de expansão de negócios.

3 ASPECTOS LEGAIS

Art. 2º. 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 da 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. (Lei 8955/94)

O instituto do *franchising* foi inserido no ordenamento jurídico brasileiro somente no final do ano de 1994, com o advento da Lei 8955, de 15/12/1994, também denominada Lei Magalhães Teixeira, por ter sido ele o deputado autor do projeto. Com este diploma, não somente foi definido o sistema de franquia empresarial (*franchising*), como também foram criados os procedimentos especiais para as empresas franqueadoras.

Apesar de tratar basicamente da Circular de Oferta de Franquia, o referido texto legal representou um enorme avanço na legislação comercial brasileira. Este documento, importado do direito americano, trouxe rígidos procedimentos para o franqueador cumprir no momento em que apresentar sua franquia para os candidatos.

Cherto, organizador do projeto da Lei do *Franchising*, afirma: “Sem um pingo de modéstia, a sugestão de que se criasse uma Circular de Oferta de Franquia foi a maior contribuição que eu mesmo dei para a elaboração da Lei.”

Seguindo o mesmo grau de importância da *Uniform Franchise Offering Circular* (UFOC), do direito americano, a Circular de Oferta de Franquia aumentou a transparência da intenção do franqueador, instrumentalizou a análise de viabilidade do negócio por parte do futuro franqueado, enfim, trouxe mais profissionalismo ao sistema.

Vale lembrar a lição do ilustríssimo Mauro (1999, p.109) quando adverte que:

A Circular de Oferta de Franquia não diminui, entretanto, a importância do contrato de franquia, que continua sendo o instrumento legal que regula a relação jurídica entre as partes, além dos princípios gerais do Direito, e deve constar como anexo da Circular de Oferta de Franquia. (Lei 8955/94)

3.1 A circular de oferta de franquia

Art. 3º. Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma Circular de Oferta de Franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações: (Lei 8955/94)

O artigo acima introduziu a obrigatoriedade do fornecimento da Circular de Oferta de Franquia. Devendo esta detalhar todas as informações, em linguagem clara e acessível, sobre o processo de franqueamento. E permitir ao franqueado uma possibilidade de minuciosa investigação sobre o empreendimento a ser realizado, podendo melhor decidir quanto a aplicação ou não de seus investimentos e a viabilidade de ingresso na rede.

Por imposição legal, este documento deve ser entregue ao pretendo franqueado pelo menos dez dias antes do mesmo assinar o contrato de franquia ou pagar qualquer espécie de taxa.

Art. 4º. A Circular de Oferta de Franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-

contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este. (Lei 8955/94)

Ao final deste trabalho foi anexado um apêndice contendo uma Circular de Oferta de Franquia.

Conforme a legislação específica, e anteriormente citada, a COF (mais intimamente chamada) deve conter:

3.1.1 Histórico e qualificação da empresa franqueadora

Art. 3º [...] I - histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços; (Lei 8955/94)

O nome de fantasia, a data da fundação, o número do CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas), Inscrição Estadual e Municipal e o nome de todos os sócios, assim como um *briefing* do histórico do franqueador deve também estar contidos neste item do documento.

3.1.2 Demonstrativos financeiros

Art. 3º [...] II - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios; (Lei 8955/94)

Quanto a este inciso, reportamo-nos Fernandes (2000, p.107).quando afirma que “Os balanços e demonstrações financeiras são imprescindíveis para que o franqueador demonstre sua idoneidade financeira.”

Servem inclusive para mostrar, contabilmente, a *performance* da empresa franqueadora, o que ajudará na avaliação do empreendimento.

3.1.3 Pendências judiciais

Art. 3º [...] III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia; (Lei 8955/94)

Quanto a este assunto Mauro (1999, p.266) acrescenta que “não são ações que afetam substancialmente as decorrentes de causas trabalhistas, em que são envolvidos o franqueador e um de seus empregados, ou processos particulares dos sócios da empresa franqueadora.” Dessa forma, não precisam ser relacionadas.

3.1.4 Aspectos detalhados da franquia

Art. 3º [...] IV - descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado. (Lei 8955/94)

Deve ser apresentado ao franqueado descrição geral de todos os produtos e serviços a serem comercializados na unidade franqueada. Esclarecendo se há necessidade de licenças especiais, enfatizando os diferenciais competitivos dos produtos ou serviços da rede, o apoio operacional aos franqueados, marketing etc.

3.1.5 Perfil do franqueado ideal

Art. 3º [...] V - perfil do "franqueado ideal" no que se refere à experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente. (Lei 8955/94)

É importante o franqueador traçar de modo bem extenso quais os requisitos que o franqueado deve preencher. A idade necessária, experiência anterior, situação financeira, nível de escolaridade etc.

Lembra Mauro que o franqueador deve “Prever a hipótese de reprovação do franqueado durante a aplicação do treinamento inicial e se haverá restituição dos valores pagos.” Mauro (1999, p.270)

3.1.6 Investimento inicial estimado

Art. 3º [...] VII - Especificação quanto ao:

- a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;
- b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução;
- e
- c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento. (Lei 8955/94)

Deve ser especificado o total efetivo do investimento necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia. Incluir, nessa parte, o quadro com os valores estimados para iniciar a operação, incluindo o capital necessário de reserva em caixa e o prazo de retorno do capital.

3.1.7 Remuneração da franqueadora

Art. 3º [...] VIII - informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:

- a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca de serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (royalties);
- b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;
- c) taxa de publicidade ou semelhante;
- d) seguro mínimo e;
- e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados. (Lei 8955/94)

Cherto (1996, p. 51) tece o seguinte comentário sobre esse dispositivo:

A idéia por trás desse dispositivo é que o candidato a franqueado deve, antes de firmar o contrato ou de pagar qualquer valor pela franquia, ter uma noção bastante clara e o mais próxima da realidade possível com relação aos custos que terá que bancar e aos valores que deverá pagar ao franqueador.

Enfim, tal dispositivo veio trazer ainda mais clareza nas informações do franqueador. Estabelece, de forma objetiva, a obrigação de apresentar todas as remunerações devidas pelo franqueado.

3.1.8 Suporte e treinamento ao franqueado

Art. 3º [...] XII - Indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:

- a) supervisão de rede;
- b) serviços de orientação e outros, prestados ao franqueado;
- c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;
- d) treinamento dos funcionários do franqueado;
- e) manuais de franquia;
- f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia e;
- g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado. (Lei 8955/94)

É importante prever situações após a instalação da unidade, por exemplo, em caso de reforma ou mudança de prédio após instalada a franquia. Quanto aos itens relacionados a treinamento, deve-se esclarecer quem deve arcar com despesas de viagem e hospedagem. Se o franqueador der treinamento no caso de novas contratações, quem deverá fazer a seleção do pessoal. Quando será entregue os manuais e como serão feitas as supervisões da rede.

3.1.9 Relação dos franqueados

Art. 3º [...] IX - Relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone; (Lei 8955/94)

Esta relação de franqueados pode vir como anexo da Circular de Oferta de Franquia.

3.1.10 Fornecimento de materiais

Art. 3º [...] XI - Informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado relação completa desses fornecedores. (Lei 8955/94)

Mesmo que o franqueador não forneça materiais, deve apresentar quem poderá fazer, ou seja, disponibilizar uma lista com fornecedores cadastrados. E, ainda se não for necessário informar quem serão os fornecedores, é necessário que ele assim especifique na Circular de Oferta de Franquia.

3.1.11 Território de atuação dos franqueados

Art. 3º [...] X - Em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

- a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz e;
- b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações; (Lei 8955/94)

No mundo das relações comerciais, cada vez mais globalizados e com menos barreiras, é comum uma empresa de um local alcançar mercados em diversas outras localidades. Logo, deve haver previsão na Circular de Oferta de

Franquia quanto à área de atuação do franqueado, e se poderá realizar negócios em outras áreas.

Este dispositivo tenta prevenir a concorrência entre unidades da mesma rede. Ou, no mínimo, evitar conflitos devido à disputa de mercado.

3.1.12 Situação pós-contratual do franqueado

- Art. 3º [...]XIV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia, em relação a:
- a) know-how o segredo de indústria a que venha ter acesso em função da franquia e;
 - b) implantação de atividade concorrente do franqueador; (Lei 8955/94)

Via de regra, entende-se que a situação do franqueado, após a expiração do prazo do contrato, é de cerceamento da possibilidade do ex-participante da rede ingressar ou continuar no mercado com uma loja própria ou em outra rede. Geralmente, se prevê a proibição de abrir negócio no mesmo ramo de atividade, por um período não superior a três anos. Logo, é fundamental que a situação do franqueado, após a expiração do contrato, seja claramente prevista.

3.1.13 Situação da marca junto ao INPI

- Art. 3º [...] XIII - situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador. (Lei 8955/94)

É necessário que se comente se a franqueadora já possui a patente da marca e desde quando a possui. Como esse procedimento é usualmente muito demorado, em torno de quatro anos, e muitos franqueadores ainda não receberam o certificado de registro, o franqueador deve, no mínimo, informar o número do

processo de registro e a situação junto ao INPI. Atualmente, esse instituto disponibilizou consulta via *internet* de todos os processos, o que veio facilitar essa informação. Desse modo, poderá o franqueador anexar o resultado da situação, fornecido pelo INPI, à Circular de Oferta de Franquia.

3.1.14 O pré-contrato e o contrato

Art. 3º XV - modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também do pré contrato-padrão de franquias adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazos de validade. (Lei 8955/94)

É válido que aqui se esclareça que o pré-contrato de franquias regula somente o período de treinamento do candidato anterior a abertura da unidade. A maioria das franquias não utilizam este documento. Logo, tanto esse pré-contrato quanto o contrato devem vir anexos a Circular.

3.1.15 Relação de anexos

Obrigatoriamente deve-se anexar o contrato (e o pré-contrato, se for o caso), o balanço contábil dos últimos dois anos (assinados pelo contador e gerente da franquias) e a relação dos franqueados atuais e dos ex-franqueados (que se desligaram nos últimos doze meses) à Circular de Oferta de Franquia.

3.2 Contrato de franquias

Art. 1º. Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta Lei. (Lei 8955/94)

O contrato de franquia, disciplinado pela Lei de *Franchising*, deve conter, como será visto adiante, as informações da Circular de Oferta de Franquia e obedecer a forma prevista na lei.

Art. 6º. O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público. (Lei 8955/94)

3.2.1 Natureza jurídica

O contrato de *franchising* possui natureza jurídica complexa, revestindo-se de características de Direito Comercial, quando envolve atos típicos de comércio, ou de Direito Civil, quando limitado à prestação de serviços. É ele um amálgama de várias influências, podendo ser classificado como negócio jurídico:

1) Oneroso: no contrato de franquia empresarial, ambas as partes sofrem um sacrifício patrimonial proporcional à vantagem almejada. O franqueador cede o uso de sua marca, fornecendo mercadorias, tecnologia e/ou treinamento, com apoio gerencial ao franqueado, beneficiando-se com a rede instalada para a distribuição de seus produtos e/ou serviços. O franqueado suporta o pagamento de uma taxa de filiação mais a prestação contínua de royalties (percentagem sobre o faturamento bruto) em troca do uso de uma marca de prestígio, produtos e/ou serviços de boa aceitação no mercado de consumo, com contínuo apoio empresarial do franqueador.

2) Bilateral: os efeitos do negócio jurídico são suportados por ambos os contratantes. É um contrato de reciprocidade (sinalagmático). Tanto o franqueador

quanto o franqueado ocupam as posições de credor e devedor, existindo direitos e deveres para ambas as partes.

3) Comutativo: as prestações dos contratantes são previamente conhecidas e guardam entre si uma correspondência de valores, isto é, um equilíbrio contratual, valendo, no caso, a certeza objetiva das prestações. Por isso, pode não ocorrer uma equivalência objetiva das prestações, mas é fundamental, para o contrato, que essa seja, ao menos, subjetiva.

4) Típico (nominado): até pouco tempo, no Brasil, o contrato de franquia empresarial era atípico. Com a edição da Lei nº 8.995/94, o negócio jurídico recebeu uma roupagem legal, passando a ser classificado então como contrato típico ou nominado.

5) Híbrido (misto): o franchising se utiliza de elementos de contratos típicos e atípicos, tais como: a comissão mercantil, compra e venda, concessão mercantil, transferência de tecnologia, know-how etc. O contrato de *franchising*, como já dito, é um negócio jurídico complexo, no qual pode-se vislumbrar a presença de vários contratos conexos, muitas vezes pertencentes a diferentes ramos do Direito, como é o caso da compra e venda mercantil, referente ao Direito Comercial, e da prestação de serviços, referente ao Direito Civil.

6) *Intuito Personae*: o contrato é sempre personalíssimo, uma vez que são as características pessoais dos contratantes o elemento causal do contrato, isto é, o motivo determinante da aceitação do negócio jurídico pelas partes. O franqueado demonstra interesse pela franquia na medida em que o franqueador ostente uma boa marca, um bom produto, cuja aceitação no mercado seja satisfatória. Por seu turno, o franqueador exige, em alguns casos, experiência do franqueado em certo ramo de atividade. Observa-se, em ambas as partes, a idoneidade financeira.

7) De adesão: no contrato de adesão verifica-se a presença de cláusulas gerais e abstratas. O franqueado recebe um instrumento pré-confeccionado pelo franqueador, que, em raríssimas oportunidades, admite discussão para alterar ou adaptar alguma cláusula contratual. A existência de cláusulas leoninas ou abusivas pré-fixadas por uma das partes, normalmente o franqueador, leva o franqueado a revisar judicialmente o instrumento.

8) De duração (continuado ou sucessivo): o contrato de franquia traz no seu bojo obrigações sucessivas e permanentes, por tempo certo ou indeterminado. Como refere Bojunga (1990), “a duração do contrato não é sofrida por qualquer das partes, mas querida por elas. A utilidade do contrato é proporcional à sua duração.

O prazo do contrato de franquia deve determinar um período suficiente para a recuperação do capital investido pelo franqueado. O direito à renovação deve ser minuciosamente fixado no instrumento já que, preenchidos os requisitos exigidos do franqueado, será gerado um direito em favor desse e não mais mera expectativa. Dessa forma, a renovação da franquia empresarial pode ocorrer quando prevista no contrato ou quando proposta pelo franqueador. Como o franchising é um contrato de trato sucessivo, é aplicável a ele a Teoria da Imprevisão.

9) Consensual: para a formação do contrato de franquia empresarial é suficiente a declaração de vontade das partes. Consensual não é aquele contrato em que ocorre o consenso, que o elemento primordial de todos os contratos, mas aquele pelo qual o consenso, sempre necessário, é suficiente para a perfectibilização do acordo.

10) Não-solene: a doutrina é praticamente unânime em afirmar que o contrato de franchising é não-solene. Entretanto, por força do que dispõe a Lei nº 8.995/94, ao exigir a presença de duas testemunhas instrumentárias, embora sem

necessidade de registro do contrato, vimos prejudicada a não-solenidade do mesmo, o que é reforçado ainda pela imposição da forma escrita ao instrumento para a sua validade.

11) Escrito: por força do art. 6º da Lei nº 8.995/94, o contrato de franquia empresarial, se celebrado no Brasil, deve ser escrito.

3.2.2 Elementos principais do contrato

No contrato de franquia comercial, consideramos como elementos principais as partes, o objeto, o preço (remuneração) e o prazo. Tais elementos devem ser minuciosamente especificados no instrumento a fim de serem evitados problemas futuros.

As partes no contrato de franquia empresarial são o franqueador e o franqueado. O franqueador é a empresa comercial que deve dispor de um produto ou serviço de assegurada comercialização, podendo ser ele próprio o produtor, ou um distribuidor geral que se encontre autorizado a dispor da marca ou produto e permitir sua comercialização por outrem. Por sua vez, franqueado é o comerciante individual ou a empresa comercial que adquire o pacote de franchising do franqueador, com a finalidade de fazer a distribuição de produtos e serviços cuja marca é de propriedade do franqueador. A franquia empresarial torna-se assim uma operação comercial uma vez que franqueador e franqueado devem ser comerciantes.

O objeto do contrato de franchising, ou melhor, o escopo do instrumento é a exploração de uma marca ou produto com assistência técnica do franqueador, cujo campo assistencial deve ser descrito no contrato. Por esses motivos, podemos

notar o caráter híbrido desse contrato envolvendo, por vezes, compra e venda e prestação de serviços.

É necessário que os produtos enviados ao franqueado para revenda estejam garantidos por uma marca devidamente registrada e que o franqueador tenha poderes para conceder a comercialização dos mesmos à outras pessoas.

O preço ou remuneração pela concessão da franquia ao franqueado pode consistir de uma taxa inicial de filiação, que pode ser cobrada ou não, até o pagamento ao franqueador de uma percentagem sobre o lucro das vendas (*royalties*), pontos esses que devem ficar bem definidos no instrumento de contração.

Por último, quanto ao prazo, pode ser determinado ou indeterminado, com ou sem direito à renovação.

3.2.3 Considerações especiais acerca do contrato de franchising

Partindo-se da premissa a qual a franquia empresarial abrange um vasto número de artigos que podem servir à comercialização, além de possuir um enorme campo de ação, as cláusulas contratuais serão as mais variadas possíveis, de acordo com a natureza dos produtos envolvidos e do interesse das partes.

O tema mereceu a reflexão de Kursh (p.69), afirma que:

“There is not now, never has been, and probably will be anything resembling a 'standard' contract or 'average', or 'typical'franchise contract.”

Todavia, o objetivo dessa pesquisa é sintetizar o rol de cláusulas contratuais do franchising, apontando aquelas essenciais à garantia de um bom negócio, não importando a forma que posteriormente venha a adquirir. É mister

assegurar a real vontade das partes quando do momento da celebração do acordo. Quanto mais informativo e completo se apresentar o instrumento, mais eficiente será a tarefa hermenêutica do julgador em caso de conflito de interesses dos contratantes.

A título de ilustração, a Small Business Administration, de Washington, elaborou uma lista das cláusulas mais usuais do contrato de franchising, incluindo nada menos do que trinta cláusulas. Em um sentido até mais protetivo, a Associação Brasileira de Franchising, apoiada pela International Franchise Association, elaborou um Código de Ética (Ver Anexo C) contendo normas para esse tipo de contrato. A variedade de cláusulas possíveis é imensa, fato esse que levou também o Conselho de Desenvolvimento Comercial, vinculado ao Ministério da Indústria e do Comércio a elaborar um modelo-padrão de contrato de franchising. Mesmo não sendo uma cláusula própria do contrato de franquia, caso o mesmo venha a ser celebrado no Brasil, não podemos nos eximir de fazer referência à Lei nº 8.995/94, mais precisamente ao seu art. 3º, o qual impõe ao franqueador a entrega ao franqueado de uma "Circular de Oferta de Franquia", contendo certas informações sobre o negócio, informações essas que posteriormente irão se configurar em cláusulas contratuais.

Assim, são cláusulas essenciais ao contrato de franquia comercial: a descrição do objeto do contrato, o qual vai ser a cessão da marca para exploração comercial, cuja patente se encontra registrada no INPI; a estipulação da concessão do franqueador à empresa franqueada do direito de exploração da marca, cuja titularidade pertence ao primeiro, podendo a franqueada fazer uso dessa patente em seus impressos, ou qualquer processo de veiculação publicitária, com expressa autorização do franqueador; o limite territorial para fixação da franquia; exclusividade

de atuação dentro do limite territorial fixado, a ser garantido e assegurado pelo franqueador; prazo de vigência da concessão, com início e término, se determinado; preço, ou seja, estipulação da taxa de filiação, se houver, bem como do pagamento mensal, bimestral, anual, ou outro, com fixação do percentual sobre o faturamento bruto, até um certo dia do mês, a título de royalties; cumprimento de tabela de preços desenvolvida pelo franqueador; assistência técnica, financeira ou qualquer outra a ser fornecida pelo franqueador, com descrição minuciosa de como será realizada essa assistência; proibição da franquia de trabalhar com outros bens não produzidos pelo franqueador ou por ele não autorizados; impossibilidade de transmissão da franquia e das obrigações contratuais, ou possibilidade de cessão com anuência do franqueador; se possível a transmissão do contrato, estabelecer o direito de preferência do franqueador na aquisição do negócio; inexistência de vínculo empregatício entre as partes; inexistência de solidariedade entre as partes no que diz respeito às obrigações da franqueada para com terceiros; direito do franqueador de intervir na contabilidade e supervisionar os livros da franqueada; não-violação de segredos referentes à produção, distribuição, comercialização etc., por parte da franqueada; garantias bancárias contra terceiros a serem realizadas pela franqueada em instituição financeira aprovada pela franqueada; seguro de responsabilidade, por defeitos nos produtos, a ser efetuado pela franqueada em seguradora aprovada pela empresa franqueadora; obrigação do franqueado em freqüentar cursos ministrados pelo franqueador, para os quais o franqueado poderá ou não arcar com as despesas de transporte, acomodação e alimentação; dever do franqueador em prover o franqueado com manuais técnicos atualizados, sem taxa extra por esse material; cumprimento do franqueado das normas de higiene e conduta previstos pelo franqueador; contratação, pelo franqueado, de pessoal

treinado; quotas de vendas mínimas a serem atingidas pelo franqueado; obrigação do franqueador de arcar com toda a despesa de publicidade e de fazer veicular tal publicidade de tempos em tempos; fixação de horários de funcionamento do estabelecimento comercial; uso de uniforme-padrão por parte dos empregados do franqueado; formas de pagamento pela franquia; garantias de cumprimento do contrato; aprovação do franqueador para a compra de equipamentos; depósito do lucro das vendas em banco autorizado pelo franqueador; modalidades de venda, isto é, aceitação ou não de pagamentos com cartões de crédito (quais), cheques, pagamento parcelado, etc.

Dependendo da modalidade da franquia e do interesse das partes, o contrato pode receber nova feição com a inserção de novas cláusulas. Aponta-se, contudo, para a necessidade de uma descrição especificada dos elementos essenciais do contrato para o bom funcionamento do sistema.

4 CONCLUSÃO

Considerando o estado capitalista, com suas implicâncias e pretensões de autogestão absoluta, cuja conjuntura tem a subserviência das relações interpessoais, empresariais e contratuais; considerando as estratificações do saber e do conhecer no tempo e no espaço, onde tais grandezas negam-se para se conservarem; considerando as vicissitudes pragmáticas e paradigmáticas que se indissociam da sociedade associada; considerando a existência da mais vasta gama de enfoques possíveis do assunto abordado.

Considerando a função social da empresa no plano ideal e no real, do dever e do devir, enquanto fruto de uma realidade sócio-político-econômica; considerando que o Direito não tem razão de ser, senão enquanto ser processual em integração com a dinâmica econômica e social, o que lhe compromete com a realidade contemporânea; considerando a necessária e mútua contextualização entre Direito e o Sistema de *Franchising*, dadas as diferenças e diferenciações.

Considerando os meios e instrumentos de produção, as relações de produção e as relações contratuais de produção da sociedade capitalista, face a coisificação das pessoas e à personificação das coisas; considerando a alienação

do trabalho e o aprender para trabalhar sem pensar, característicos do sistema capitalista; considerando o Sistema de *Franchising* neste contexto e as especulações de categorias teórico-práticas e filosóficas.

Considerando a milenar existência da pesquisa e produção do trabalho científico expositivo-verbalístico, com seus pontos e contrapontos para o ensino do Direito em suas versões inclinadas, verticalizadas e horizontalizadas; considerando a relevância do instituto do *Franchising* como canal de distribuição, forma segura de expansão e alternativa segura de investimento e geração contínua de emprego, com sua necessidade de constante reciclagem.

Considerando o posicionamento dos diversos órgãos, entidades, instituições e, principalmente, dos ilustres pensadores do Direito Civil e Comercial, assim como dos demais ramos do Direito; considerando a necessidade de instrumentalização do saber sobre o sistema de *franchising* e seus aspectos legais para que se efetive o verdadeiro *boom* da economia brasileira, para que se diminua o temorizado 'risco Brasil' e melhore a qualidade de vida do povo brasileiro.

Considerando o plausível processo de democratização das empresas inseridas no mercado, cada vez mais competitivo e profissional, com menores desperdícios e melhores resultados; considerando que o aplicador do Direito começa a ter ciência da importância do Sistema de *Franchising* para a economia global, assim como a observância da norma por parte das empresas franqueadoras que almejam assegurar as articulações da evolução quantitativa no sentido de gerar revoluções qualitativas.

Considerando, sobretudo e por fim, todos os considerandos atinentes, pertinentes e incidentais desta temática, é que se considera a relevância deste estudo enquanto contribuição para o Direito e para o *Franchising*, no sentido de

conhecer para construir e transformar. Ademais, considera-se o anseio pela efetiva utilização deste trabalho, enquanto peça informativa para a sintonização do Sistema de *Franchising* com o Ordenamento Jurídico e com as verdadeiras aspirações do público envolvido.

REFERÊNCIAS

ABRAÃO, Nelson. **A lei da franquia empresarial**. Revista dos Tribunais, v. 722, p.27.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF. **Curso avançado franchising: analisando a viabilidade e definindo o planejamento da formatação de seu negócio em franquia**, 2001. 49p.

_____. **Censo do franchising 2000**, São Paulo: Franquia & Cia, 2000. p.18.

_____. Acesso em: <http://www.abf.com.br>. Disponível em: 12 dez. 2002.

BERNARD, Daniel Alberto. **Franchising: avalie esse investimento**. São Paulo: Atlas, 1997.

BOJUNGA, Luiz Edmundo Appel. Natureza jurídica do franchising. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, v.653, p.54-68, mar.1990.

BUGARELLI, Waldirio. **Contratos mercantis**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

BUSSANI, Mauro; CENDON, Paolo. **I Contratti Nuovi - casi e material di dottrina e giurisprudenza: leasing, factoring e franchising**. Itália: Giuffré Editore, 1989. p.401.

CHERTO, Marcelo Raposo. **O franchising e a lei**. São Paulo: Instituto Franchising Comércio e Eventos, 1996. p.38..

_____. Do contrato de franquia. Belo Horizonte: Del Rey, 2000, p. 107.

CHERTO, op.cit., p.51.

Contratos internacionais do comércio: negociação – conclusão – prática. **Revista da Faculdade de Direito**, Porto Alegre, n. 2, 1998. p.79.

CODEIRO, Antonio Menezes. **Do contrato de franquia (“franchising”): autonomia privada versus tipicidade negocial**. Revista da Ordem dos Advogados, Lisboa, 1988. p.63-84.

DOBB, M. **A evolução do capitalismo**. Rio de Janeiro: Zahar, 1991.

ENCARTA ENCICLOPEDIA MICROSOFT, 2000

FERNANDES, Lina Márcia Chaves. **Do contrato de franquia**. Belo Horizonte: Del Rey, 2000. p.107.

Franchising Your Business. Acesso em: < www.ifa.com.br >. Acesso em 12 dez. 2002.

Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <<http://www.fgv.org.br>> . Acesso em 14 nov. 2002.

GATES, Bill. **A empresa na velocidade do pensamento**: com um sistema nervoso digital. São Paulo: Companhia das Letras, 1999. p.9-10.

KANITZ, S. **O Brasil que dá certo**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LEI Nº 8955, de 15 de dezembro de 1999.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios**. São Paulo: Atlas, 1991, p.27-28.

LEITE, *ibid.*, p.31.

LEITE, *ibid.*, p.33.

LEITE, *ibid.*, p.34.

LEITE, *ibid.*, p.48-49.

LEITE, *ibid.*, p.53.

LEITE, *ibid.*, p.45.

LEITE, *ibid.*, p.46.

MARTIN, Fran. **Contratos e obrigações comerciais**. Rio de Janeiro: Forense, 1990.

MAURO, Paulo. **Guia do franqueador**: como fazer uma empresa crescer com franchising. São Paulo: Nobel, 1999. p.73.

MAURO, *ibid.*, p.94.

MAURO, *ibid.*, p.97.

MAURO, *ibid.*, p.100.

MAURO, *ibid.*, p.110.

MAURO, *ibid.*, p. 107.

MAURO, *ibid.*, p.109.

MAURO, *ibid.*, p.266.

MAURO, *ibid.*, p.270.

MILMAN, Fábio. **Franchising**: Lei n. 8955, de 15 de dezembro de 1994. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1996. p.32.

MIRANDA, Douglas. **Franchising**: como abrir sua empresa. São Paulo: Bookleat, 2000.

NAHUZ, Cecília dos Santos; FERREIRA, Luzimar Silva. **Manual de normalização de monografias**. 3.ed. são Luís, 2002. 172p.

PLÁ, Daniel. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: SENAC, 2001. p.18.

PLÁ, *ibid.*, p. 19.

PLÁ, *ibid.*, p.89.

PLÁ, *ibid.*, p.92

SCHWARTZ, José Castro. **Franchising**: o que é, como funciona. Brasília: Editora Sebrae, 2000. p.14.