

**Insper Instituto de Ensino e Pesquisa
Faculdade de Economia e Administração**

Marco Albino Malzone

O SISTEMA DE FRANQUIAS NO BRASIL

**São Paulo
2011**

Marco Albino Malzone

O sistema de franquias no Brasil

Monografia apresentada ao curso de Administração de empresas, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

Orientador:
Prof. André Antunes Soares de Camargo – Insper

São Paulo
2011

Malzone, Marco Albino.

O sistema de franquias no Brasil / Marco Albino Malzone. –
São Paulo: Insper, 2011.
48 f.

Monografia: Faculdade de Economia e Administração. Insper
Instituto de Ensino e Pesquisa.

Orientador: Prof. André Antunes Soares de Camargo

1.Franquia 2. Vantagem competitiva 3. Empreendedorismo

Marco Albino Malzone

O sistema de franquias no Brasil

Monografia apresentada à Faculdade de Administração de empresas do Insper, como parte dos requisitos para conclusão do curso de graduação em Administração de empresas.

Aprovado em Dezembro 2011

EXAMINADORES

Prof. André Antunes Soares de Camargo
Orientador

Prof. Luciana Yeung
Examinadora

Prof. Marcus Vinícius L. R. Gonçalves
Examinador

Agradecimentos

Eu gostaria de apresentar meus sinceros agradecimentos ao meu orientador, Prof. André Antunes Soares de Camargo, que foi quem me auxiliou em todas as fases desta monografia, sempre me apoiando e me guiando para a conclusão de mais um etapa em minha vida.

Ainda, gostaria de agradecer a minha amiga Livia Dias Giacon, por toda força, amizade e companheirismo ao longo da minha jornada de monografia.

Dedicatória

Eu dedico esta monografia única e exclusivamente a minha mãe, com quem sempre pude contar em todo e qualquer momento. Somente com ela todos os pilares da minha vida ganham resistência e sentido.

Também gostaria de agradecer aos meus irmãos gêmeos, Olivia e Alfredo, por todo apoio e carinho.

Resumo

MALZONE, Marco Albino. O sistema de franquias no Brasil. São Paulo, 2011. 48p.
Monografia – Faculdade de Economia e Administração. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

O presente projeto de pesquisa tem como tema o sistema de franquias no Brasil. O termo “franquia” possui diversas origens, ilustrando como o histórico do sistema de franquias é vasto. São notáveis as diversas mudanças e adaptações pelas quais o sistema de franquias passou, não existindo, portanto, uma única origem. Um processo evolutivo culminou no que hoje é chamado de “franquia”, a partir de um conjunto de práticas que foram sendo adaptadas às necessidades da sociedade. O sistema de franquias é algo de suma importância para a sociedade de hoje, uma vez que permite, entre outras inúmeras vantagens, a expansão de uma marca já conceituada e o estímulo ao empreendedorismo. Para tanto, os contratos são uma parte fundamental para consolidar os laços entre franqueados e franqueadores, sendo que é a partir destes que é construída uma possível trajetória de sucesso. Existem diversas modalidades de franquias, sendo que a escolha desta deve estar alinhada à estratégia da empresa. Ainda, apesar das inúmeras vantagens que as franquias possuem, estas apresentam também desvantagens. Desta forma, fica claro que não existe uma solução única: O que existe é uma correta escolha do tipo de franquia e de um grande empenho ao negócio por parte do franqueado, garantindo assim a aquisição de vantagem competitiva para a empresa.

Palavras-chave: Franquia, Vantagem competitiva, Empreendedorismo.

Abstract

MALZONE, MARCO ALBINO. The Franchising system. São Paulo, 2011. 48p. Monograph – Faculdade de Economia e Administração. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

This research project focuses on the franchising system in Brazil. The word “franchising” is derived from different sources, which illustrates how the history of the franchising system is extensive. It is remarkable the variety of changes and transformations the system of franchises have gone through and, therefore, there is not a sole origin. The evolution of this process led to the term “franchising” we know nowadays, which came from a group of practices that were continuously adapted to the necessities of the society. The system of franchising is extremely relevant to our current society since it allows, among other advantages, the expansion of a well-known brand and as it is also an incentive to entrepreneurship. Contracts are fundamental tools to make the relationship between franchisors and franchisees strong leading to promising successful partnerships. There are several kinds of franchises, and the right option must be connected to the company’s strategy. Although franchises present numerous advantages, there are also some disadvantages that should be considered. Therefore, it is clear that there is not a single solution: there shall have a careful choice of the most suitable of franchise to be adopted and a great effort from the franchisee to guarantee the achievement of a competitive advantage to the enterprise.

Keywords: Franchising, Competitive Advantage, Entrepreneurship.

Sumário

Resumo

Abstract

1. Introdução	3
2. Revisão da Literatura	6
3. Aspectos Conceituais	9
3.1: Definição de franquia	9
3.2: Breve histórico do sistema de franquias	10
3.3: O Contrato de “ <i>franchising</i> ”	12
3.4: Modalidades de franquia	15
4. Questões Estratégicas	17
4.1: Vantagens do sistema de franquias.....	17
4.2: Desvantagens do sistema de franquias	19
4.3: Aquisição de vantagem competitiva para a empresa.....	20
5. Conclusão	25
Referências	29
Anexo A – Lei 8.955 de 15 de dezembro de 1994	32
Anexo B – Código de auto-regulamentação da ABF	36
Anexo C – Questionário exemplo sobre o perfil do franqueado	45

1. Introdução

Conforme definição de Cretella Neto (2003), um sistema de franquias consiste em um contrato firmado entre um franqueador e um franqueado, por meio do qual o franqueado contrai direitos de uso e exploração sobre uma marca ou um *know-how*, por sua vez detido pelo franqueador. O franqueador é uma sociedade empresária disposta a investir capital para operar uma unidade de acordo com critérios pré-estabelecidos pelo franqueador e por cláusulas contratuais.

O termo “Franquia é de origem inglesa: “*franchising*” (CRETELLA NETO, 2003). Refere-se às práticas comerciais já desenvolvidas durante vários períodos da História, desde o sistema de *Guildas*, introduzido na cidade de Londres, no século XII. O sistema de franquias atual surge da modernização e de evoluções ocorridas em vários campos da atividade econômica, já que cada vez mais rapidez e crescimento acelerados começaram a serem demandados pela sociedade, em especial no mundo empresarial. No Brasil, por exemplo, o sistema de franquias tem origem no ano de 1960, com a escola de idiomas *Yázigi*, cuja estrutura era bem menos complexa em comparação com o praticado atualmente. O estabelecimento efetivo das redes franqueadas começou a se expandir nos anos 80, quando mais setores deram início a essa forma de negócios, incluindo lavanderias, tratamentos estéticos e escolas de informática. Assim, foi dada a partida para uma maior consolidação e especialização de mercados e redes, que se estendem até os dias de hoje.

As franquias, em nosso país, vêm crescendo num ritmo altíssimo. Isto é percebido com o fato de, por exemplo, a cada cem franquias abertas por ano no país, apenas três encerram suas atividades, segundo levantamento da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), citado por Gianini (2010, p. 57). O setor fechou o ano de 2010 com um crescimento de 19%, atingindo um faturamento de R\$ 75 bilhões. Em 2009, as 1.460 redes, que somam mais de 80 mil unidades, faturaram R\$ 63 bilhões. As projeções da ABF são otimistas para 2011: estima-se um crescimento de 15%. O sistema de franquias é bastante atrativo, uma vez que diminui os riscos operacionais, técnicos e financeiros na gestão de um novo negócio por parte do franqueado. Isto porque há um conservadorismo por parte dos consumidores, que preferem marcas já previamente conhecidas e consolidadas no mercado. Assim, não há necessidade de perda de tempo pesquisando ou testando novos produtos. Nos dias de hoje, tal assunto está em alta, uma vez que é notável a crescente multiplicação do número de franquias, ano após ano. No último ano, o *franchising* representou 2,5% do PIB brasileiro, devendo aumentar ainda mais para 2011, gerando muitos empregos. Isso vem ocorrendo em razão da

necessidade dos consumidores de conhecer previamente o produto e a marca, já que existe uma certa aversão ao novo. Ainda, o crescimento econômico do Brasil vem aumentando ainda mais, devido à ascensão das classes C e D, aquecendo a demanda interna de bens de consumos, incentivando investimentos no sistema. Por fim, a estabilidade financeira do país, a política econômica e a volta de créditos facilitam a busca por novos empreendimentos por parte dos empreendedores. Para estes, o *franchising* é uma oportunidade de bons lucros e retornos, uma vez que o contrato de franquia proporciona modelos de negócios já consolidados no mercado, com padrões de qualidade assegurados e um suporte que os ajudará a manter o negócio no caminho do sucesso.

O estudo do sistemas de franquias destaca-se como fundamental para o entendimento desse atual mecanismo de atividade econômica tão presente no país. O setor de franquias possui inúmeras vantagens tanto para os diretamente relacionados ao negócio, como também para a atividade econômica do país como um todo. O setor de franquias auxilia a sociedade de várias formas, desde a diminuição dos insucessos provocados no período de vida de criação de um novo empreendimento até a recuperação de autoestima de executivos bem preparados a voltarem no mercado com sucesso. Desta maneira, a franquia contribui ainda mais para o aquecimento da economia, ao dar a oportunidade de mais negócios serem lançados no mercado. O sistema gera empregos, prepara mão de obra, serve de orientação para um serviço de alta qualidade, entre outras inúmeras vantagens. Deste modo, na busca de investimentos mais seguros, a franquia transforma-se em mais um instrumento de aplicação econômica. Entretanto, há também perda de incentivo à inovação, que conseqüentemente restringe à concorrência e a ênfase no novo (RODRIGUES, 1998).

Assim, este trabalho visará estudar os sistemas de franquias no Brasil, centrando em suas características principais, vantagens e desvantagens aos seus participantes: franqueador e franqueado. Pretende-se esclarecer a razão pela qual, mesmo sendo atrativa, a franquia também apresenta lados negativos. Desta maneira, o objetivo central será analisar as partes dessa relação contratual, enfatizando quando a franquia é a melhor opção para cada tipo de sistema gerencial à disposição desses participantes. Buscar-se-á apresentar os principais setores em ascensão, dando assim um contexto geral no qual as franquias estão inseridas, especificamente no Brasil. Ao final, deve-se ter uma clara ideia do funcionamento e da aplicabilidade do sistema de franquias, sempre em busca dos requisitos para a aquisição de vantagens competitivas em seus setores de atuação.

O propósito do estudo não é adentrar no meio econômico propriamente dito, tampouco nos detalhes específicos das franquias e suas leis. Assim, não será abordada a

questão do funcionamento de franquias em outros países que não o Brasil. Pretende-se analisar os contratos que regem o sistema de franquias no Brasil, juntamente com suas vantagens e desvantagens. Embora existam diversas cláusulas contratuais, o autor optou por apenas citá-las e correlacioná-las com o processo de aquisição de vantagem competitiva para a empresa. O que pretende-se é analisar o contexto no qual as franquias estão inseridas no país e como alinhar a aquisição de uma franquia às estratégias da empresa, juntamente com a questão do empreendedorismo no país. Mais especificamente, o autor analisará em seu trabalho a) questões conceituais das franquias, englobando o termo, o histórico, as características do contrato de franquia e as modalidades da mesma; b) Questões estratégicas das franquias, analisando e comparando as vantagens e desvantagens do sistema e como equilibrá-los para que a aquisição de vantagem competitiva seja efetiva; c) Questões gerais do perfil e dos tipos de setores, para que não aconteça uma escolha errônea de franquias.

Espera-se que não será fácil a análise específica das franquias no país especificamente para os dias de hoje, uma vez que a literatura existente para o assunto muitas vezes não são dos últimos anos. Assim, dados atuais tornar-se-ão fundamentais para uma correta análise da situação atual do cenário de franquias. Outro aspecto a ser considerado é que uma correta e precisa análise das questões estratégicas talvez não seja de toda objetiva, uma vez que para cada setor alguma variável não existente em outro faça toda a diferença.

Ao final, é esperado que as principais características do sistema sejam conhecidas, e que seja apresentada de forma clara como a franquia pode-se tornar uma aliada para uma empresa. Ademais, existe a expectativa de que a ideia pronta de que franquias são sucesso garantido seja substituída pela ideia de que, o que realmente existe, são esforços alinhados, e não isolados.

2. Revisão da Literatura

O sistema de franquias no Brasil sofreu modificações ao longo do tempo. A literatura existente deixa clara a divergência de opiniões no que se refere ao peso dado às vantagens e desvantagens das franquias. Cada autor pondera de uma forma, levando em consideração o contexto econômico e social do país. Há uma divergência de opiniões para as ambiguidades, resultantes de aberturas que as cláusulas contratuais deixam, por exemplo. Todavia, percebe-se uma convergência de opiniões no sentido de que não há resposta certa: o que existe é uma adequação do tipo de contrato ao tipo de empresa em questão, não sendo a franquia sempre a melhor opção. Para a revisão de literatura a seguir, concentrou-se em três grandes áreas de pesquisa: jurídica, econômica e estratégica.

Primeiramente, o enfoque será dado na questão jurídica, com dois autores da área. Simão Filho (1997), por exemplo, descreve a franquia como um sistema que visa à distribuição de produtos, mercadorias e serviços em uma zona previamente delimitada. Para ele, são as cláusulas de exclusividade e contratos que delimitam essa relação. Ele enfatiza que só é possível uma boa harmonia na relação se existir espírito de colaboração entre franqueado e franqueador. O franqueador irá ceder seus conhecimentos ao franqueado, muitas vezes representados em direitos de propriedade intelectual, tais como marca, patente, nome fantasia, nome empresarial e demais signos distintivos. Para o autor, a principal vantagem da aderência ao sistema de franquias é a expansão da rede e a conquista de novos mercados que o sistema proporciona. O número de canais de distribuição aumenta consideravelmente, possibilitando o acesso ao exterior. E também enfatiza a ausência de relação empregatícia, que, para ele, garante maior sucesso do que outros sistemas de parceria. E, para o franqueado, a assistência permanente é o que é mais atrativo para o franqueado, na opinião do autor. Inúmeras outras vantagens existem, mas essa é a âncora que o franqueado precisa para querer ousar sem grandes riscos. E por fim, o autor analisa que o consumidor também leva vantagem nessa relação de franquias, ao possuir mais opções de pontos de vendas somada ao preço que assim se torna mais compatível. Para o autor, a cláusula de exclusividade, que tanto gera polêmica, é necessária para a garantia das relações firmadas e das vantagens adquiridas e compartilhadas. Para ele, não é um caso de monopólio tampouco abuso de poder.

Por sua vez, Cretella Neto (2003) enfatiza as questões do tipo de empresa, do setor em que ela atua e também da abordagem gerencial de cada empresa. Para ele, somente esses aspectos em conjunto que podem resultar em vantagens competitivas ou não para a empresa, sendo a franquia somente o instrumento para isto ocorrer. Ele descreve a ideia de

que o sistema de *franchising* vem apresentando excelentes desempenhos em escala global, porém ainda existem muitos casos de fechamentos de unidades e saídas de mercado. Isso ilustra o fato de que todas as vantagens juntas não serão suficientes. O alinhamento entre estratégia e práticas gerenciais é fundamental. Portanto, o autor foca na escolha da franquia apropriada, levando-se em consideração o segmento, custo, histórico e objetivos a serem alcançados pelo franqueado.

Dados os exemplos de literatura na área jurídica, a seguir é apresentado um da área estratégica, focada em questões administrativas e operacionais. Para Kluyver (2007), há um maior enfoque na questão estratégica, ao estudar a importância do setor no qual a empresa está inserida para compreender seu desempenho. Em estudos feitos pelo autor, foram encontradas as porcentagens correspondentes a participação de cada aspecto a seguir com relação ao desempenho de uma empresa. Assim, a importância do setor, a importância do segmento do setor e a importância do desempenho da matriz da empresa para explicar o desempenho de uma empresa são: 32%, 4% e 19%, respectivamente. Logo, o autor defende que o setor está diretamente relacionado com a lucratividade da empresa. Assim, as franquias dependem não somente dos pré-requisitos iniciais, como também do setor ao qual a empresa pertence. Para implementar uma estratégia competitiva no nível de negócios, há 4 principais desafios: (1) analisar o ambiente competitivo, (2) antecipar as reações dos principais concorrentes, (3) opções estratégicas e (4) escolher entre alternativas. Desta forma, o autor defende que as franquias não devem ser vistas isoladamente. Ao contrário, elas estão diretamente relacionadas com o ambiente interno e externo ao da empresa, devendo ser feita uma análise cuidadosa para que a implementação da franquia esteja alinhada a estratégia da empresa. Caso contrário, o fracasso é inevitável.

Por fim, há uma clara correlação entre franquias e o espírito de empreendedorismo, pois mesmo tendo um modelo já pronto, o franqueado está disposto a entrar no círculo econômico. O sistema de franquia permite o ingresso de novos empreendedores na economia, uma vez que uma marca já consolidada é o que mais se é buscado, pois transmite segurança e menos risco para os novos empreendedores. As franquias também são uma maneira eficiente de expansão de uma marca. Para Sapiro (2004), o empreendedorismo é visto como uma ferramenta de fundamental importância para o avanço da economia de um país. O autor descreve o empreendedor como a energia da economia, pois este alavanca talentos e ideias. Assim, ele transforma oportunidades em realidade, tendo como características principais: necessidade de realização, disposição para assumir riscos e autoconfiança. A inovação é função específica do empreendedorismo, seja em um negócio já

existente ou não. Esse processo cria riquezas para a economia. Entretanto, ao mesmo tempo que cria oportunidades, gera riscos. Todavia, para o autor, mesmo sendo arriscado inovar, mais perigoso é deixar de inovar.

Em suma, percebe-se convergências e divergências entre os quatro autores. Os quatro são destaques em suas áreas, e foram autores de importantes obras que são referências no assunto. Para os autores das áreas econômica e jurídica, há um maior enfoque na relação contratual firmada entre franqueado e franqueador, e nos possíveis proveitos a serem tirados desta. Por sua vez, os autores da área estratégica possuem uma visão mais ampla, ao não delimitar o sistema de franquias puramente à uma relação contratual, mas sim ao enxergarem a franquia como uma oportunidade, que, se alinhada às estratégias da empresa, poderão trazer benefícios para a mesma. Isso porque uma empresa não é estática, ou seja, ela deve estar em constante adaptação às mudanças do ambiente interno e externo. Nesse contexto, as franquias entram como aliadas à estratégia da empresa, e não puramente como a base do todo. Entretanto, percebe-se uma convergência de opiniões no sentido de que franquias puramente ditas não garantem sucesso: Cada autor destacou um ponto como sendo fundamental estar em paralelo às franquias, dependendo do conjunto para o sucesso, dando cada um deles uma ênfase diferente. Todavia, todos destacam que a análise do todo é fundamental, não sendo apropriado visualizar franquias isoladas do contexto. O sucesso ou fracasso não decorrem de fórmulas prontas; Cada variável pode fazer toda a diferença.

3. Aspectos Conceituais

Neste capítulo, pretende-se apresentar os aspectos conceituais das franquias, abordando primeiramente a definição do termo com foco em sua conceituação legal. Em seguida, será apresentado um breve histórico do sistema de franquias, com foco nas origens e na evolução. Após este aspecto, será discutido o contrato de *franchising*, apresentando as atribuições de ambas as partes, como direitos e deveres. Por fim, serão discutidas as modalidades de franquias, com suas características principais.

3.1 Definição de franquia:

O termo “Franquia” é de origem inglesa: *franchising*, e refere-se à prática pela qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente. Essa concessão abrange também o direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos, serviços e tecnologia de implantação e administração de negócio desenvolvidos pelo franqueador. Esse sistema acontece mediante a remuneração do franqueado para com o franqueador, sem que, no entanto, haja vínculo empregatício. Essa licença é condicionada e não exclusiva, e também pode abranger padrões arquitetônicos e principalmente o método de operação do negócio franqueado, os quais deverão ser utilizados e explorados de acordo com os conceitos e condições definidos para toda a rede (CRETILLA NETO, 2003).

Já na doutrina brasileira, um dos pioneiros a estabelecer um conceito para o termo foi Fran Martins (1996:78). Ele conceitua franquia 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 estes estejam ligados por vínculos de subordinação”.

Há também uma origem para o termo “*franchising*” no francês, que significa “liberdade de servidão” ou “dispensa de servidão” (SIMÃO FILHO, 1996). Porém, como citado anteriormente, foi na língua inglesa que o termo teve sua significação jurídica: um direito, um privilégio. A Associação Internacional de Franquia - *International Franchise Association* (IFA) -, com sede em Chicago, define franquia como: “[r]elacionamento contínuo entre o franqueador (“*franchisor*”) e o franqueado (“*franchisee*”), no qual o total de conhecimento do franqueador – imagem, sucesso e marketing – são fornecidos ao

franqueado.”¹ É portanto uma relação de parceria, na qual todos buscam o mesmo objetivo: o sucesso do nome, uma vez que afetará tanto o franqueado, quanto o franqueador.

Assim, o termo “franqueador” refere-se a pessoa jurídica que autoriza a terceiros o direito de uso restrito de uma marca cujos direitos são próprios. Esse conhecimento transmitido permite ao franqueado implantar, operar e administrar seu negócio. Deste modo, o termo “franqueado” é a pessoa jurídica que adquire uma franquia. O franqueado tem a preferência de atuar em uma determinada área, cujo termo é “território”. Essa área é determinada em contrato, com exclusividade do franqueado. A remuneração do franqueado para com o franqueador é nomeada de *royalties*. O franqueador administra um chamado “fundo de propaganda”, constituindo de ações de propaganda e *marketing*. É um fundo compartilhado com os franqueados. Por fim, existe uma “circular de oferta de franquia”, que contém todos os dados e informações necessárias para o candidato a franqueado ter a oportunidade de analisar o investimento em determinada franquia. É um documento obrigatório pela lei de franquias 8.955. (CRETELLA NETO, 2003).

O termo franquia muitas vezes é confundido com outros termos como “permissão”, “concessão” e “licenciamento”. De modo sucinto, a “permissão” é a delegação a título precário de serviços públicos, mediante licitação. Já “concessão” é a delegação de serviço público mediante licitação na modalidade de concorrência. Por fim, “licenciamento” é o contrato que se destina a autorizar o uso por terceiros de marca ou outros direitos de propriedade intelectual (FOSTER, 1994).

3.2 Breve histórico do sistema de franquias

Há indícios de que, desde o século XII, já existiam práticas similares aos de franquia em Londres. Entretanto, foi nos Estados Unidos que essa prática tomou formas mais parecidas ao conceito que temos hoje de franquias, após a guerra civil. A empresa de máquinas de costura *Singer* adotou o sistema de várias lojas revendendo seus produtos, com o mesmo nome. Deste modo, comerciantes sentiram a necessidade de expandir seus negócios e contaram com a colaboração de outros comerciantes, uma vez que queriam expandir seus lucros, com pouco investimento de capital. Nesta pequena expansão já notava-se presença de uma essência de franquias: Empresários independentes com um objetivo final em comum (CRETELLA NETO, 2003).

¹ Informações retiradas de: <<http://www.franchise.org>>. Acesso em 14 de agosto de 2011.

O autor ainda relata que, na Europa, acontecia uma saturação de mercados na década de 1970. Após a segunda guerra mundial, muitas pessoas procuravam se reerguer. Porém, novos produtos não conseguiam espaço no mercado, e cada vez mais os consumidores exigiam qualificação, marca e embalagem personalizada, aspectos presentes nos parâmetros de franquias. Nesta época, portanto, houve um grande impulso para a expansão do sistema de franquias.

Segundo Luiz Barroso (1997), há também indícios de práticas similares à de franquias na Idade Média. A Igreja católica concedia autorização a Senhores de terras para que agissem em seu nome, porém mediante impostos e ficando com o valor restante. O autor ainda menciona que o termo *franchising* era utilizado também para designar empréstimos de navios, pelos reis, para que, em nome do reino, os navegadores buscassem novas terras e riquezas. O termo também era utilizado para nomear formas rudimentares de concessão de serviços públicos, para a realização de construções de pontes ou feiras.

O sistema de franquias foi sofrendo evoluções ao longo do tempo, não tendo sido criado especificamente com alguém ou uma empresa. Diversas empresas se viram com necessidade de expandirem seus negócios. Porém, rapidamente se esbarraram na grande dificuldade que é gerir vários negócios ao mesmo tempo. Dessa forma, o sistema de franquias foi surgindo como a solução para este empasse, uma vez que permite expansão de marcas com lucratividade sem a necessidade de aumento na responsabilidade por parte do franqueador. Além do fato de permitir a expansão, o sistema de franquias permitia uma outra questão fundamental: A manutenção da marca, algo que tanto os consumidores presam. Estes, muitas vezes, preferiam algo já conhecido a marcas novas; Fato este que se nota nos dias de hoje também.

Para o autor Simão Filho (1996), há uma divisão em três fases da evolução das franquias. As primeiras franquias, pertencentes a chamada “primeira geração”, possuíam apenas a licença do uso de marca e de distribuição de produtos, sem haver, contudo, suporte operacional e mercadológico. Foi na segunda geração que os franqueados passaram a receber suporte sobre o negócio. A partir desse fato, os franqueadores perceberam o grande benefício em ter um padrão em todos seus franqueados, como aumento de lucro e uma consolidação ainda mais forte da marca. Por fim, as franquias da terceira geração adquiriram um item a mais que garante sucesso: Um controle mais rigoroso por parte dos franqueadores, buscando cada vez mais padronização e medidas que já sabidas como garantidoras de sucesso.

Na década de 1950, as redes *Mc Donald's*, *Burger King*, *KFC (Kentucky Fried Chicken)* e *Dunking Donuts* deram início ao grande *boom* de abertura de franquias nos EUA.

Porém, no Brasil, foi somente na década de 1960 que as escolas de idiomas *Yázigi* e *CCAA* aderiram ao sistema de franquias, inaugurando tal prática no país. O surgimento dos *shoppings centers* na década de 1970 fez com que o varejo evoluísse para um estágio, onde o consumidor exigia mais especialização das redes. Ainda nessa década, houve o período na economia do país nomeado de “milagre econômico”, que contribuiu para a disseminação das telecomunicações, facilitando a divulgação de marcas e produtos que rapidamente eram “exigidos” pelos consumidores por todo o país. Dessa forma, o sistema de franquias ganhava mais força, uma vez que a especialização e a fácil expansão são suas características. Já na década de 1980, teve início a ABF com sede em São Paulo, sendo esta responsável pelo *boom* de franquias no Brasil. Essa associação tinha por objetivos a defesa e a proteção do sistema de franquias no Brasil. Outro aspecto que contribuiu para essa expansão foi a forte globalização já presente no mundo. A *internet* foi um elemento que fortaleceu ainda mais o controle e a relação entre franqueadores e franqueados. E a aprovação no congresso da Lei de franquias Brasileira no. 8955/94 se deu na década de 1990, formalizando ainda mais o sistema de franquias no país. Esse período coincidiu com a abertura econômica brasileira, que possibilitou a chegada de diversas franqueadoras estrangeiras interessadas em investir no país (LOBO, 1994).

Hoje, o Brasil é o quarto país do mundo em quantidade de franquias, estando atrás no ranking apenas dos EUA, Canadá e Coréia do Sul. O *franchising* representa 16,5% do PIB brasileiro, contando com mais de 150 mil franquias em operação no território nacional. Entretanto, atualmente, nota-se um crescimento mais lento, porém consistente do sistema de franquias no mundo todo, devido a um maior preparo e profissionalização por ambas as partes, franqueador e franqueado (Gianini, 2010).

3.3 Contrato de *franchising*

O contrato de franquia conta com duas pessoas que se obrigam a combinar seus esforços ou recursos, com fins comerciais: Franqueador e franqueado. Ambos desejam lucro, e visam um aumento da cadeia e sedimentação da marca, aspectos que interessam ambos os lados. O contrato pode ser celebrado por um ou vários instrumentos, muitas vezes por motivos de ordem fiscal. Há basicamente três meios: A licença para o uso da marca do franqueador pelo franqueado; A assistência técnica a ser prestada pelo franqueador ao franqueado; E a promessa e as condições de fornecimento dos bens que serão comercializados (SIMÃO FILHO, 1996).

Os elementos básicos de um contrato de franquias, de acordo com o mesmo autor são:

- 1) Titularidade de um nome, marca, ideia, produto, adicionados ao *know-how* relacionado ao mesmo, por parte do franqueador;
- 2) Concessão de licença;
- 3) Normas de atuação e desempenho do franqueado em todas as suas atividades inerentes à operação da franquia. Há também estabelecimento das normas referentes as atividades de controle e supervisão por parte do franqueador.
- 4) Formas de retribuição, podendo ser através de pagamento de taxas, estabelecidas por um percentual das vendas do franqueado ou através de exclusividade de bens e produtos.
- 5) Proteção territorial, que estabelece onde o franqueado poderá atuar, podendo ainda ser: Territorialidade simples (o produtor se reserva o direito de efetuar vendas diretas a uma clientela, sem intermediários), territorialidade exclusiva (cada franqueado vende o produto em seu setor determinado) e territorialidade absoluta (indispensável para franquias internacionais).

Há três formas de se realizar o contrato de *franchising*: Por adesão, por escrito e por independência. A primeira delas é através da adesão com cláusulas fixas e impressas previamente pelo franqueador. Esse tipo de contrato possui um elemento muito negativo para uma das partes, uma vez que não há a possibilidade de aceitar somente uma parte do contrato; Ou aceita-se tudo, ou nada. A segunda é o contrato por escrito, a qual vem do bom senso de não se deixar o que foi acordado apenas na palavra. Deve-se firmar um acordo entre as partes, na presença de testemunhas e colocar por escrito. Nesse tipo de contrato, as cláusulas devem ser claras para facilitar o relacionamento entre franqueador e franqueado, evitando-se problemas futuros. Na terceira e última forma de contrato, o de independência, fica claro que, apesar de obrigações do franqueado para com o franqueador, este primeiro constitui uma empresa jurídica e economicamente independente, sendo os aspectos secundários de responsabilidade individual. Não há, portanto, repasse de responsabilidade civil, financeira ou penal (ANDRADE, 1996).

Ainda para Andrade (1996), o contrato de *franchising* possui a seguinte classificação:

- 1) Consensual: Basta apenas a simples manifestação de vontade das partes.
- 2) Bilateral: Depende da conjunção de vontade de duas ou mais pessoas.

- 3) Oneroso: É a remuneração do franqueador pela concessão de suas marcas;
- 4) Execução continuada: As prestações não são concedidas em um só tempo, são continuadas.
- 5) Atípico: Não há expresse na lei, mas que são permitidos, se lícitos, em virtude do princípio da autonomia privada.

Ainda, Andrade (1996) define como obrigações do franqueador num contrato de franquias dar apoio técnico para a análise e de localização do ponto comercial, assim como para alugar ou comprar equipamentos. O franqueador deve também assessorar no que se refere a projetos de instalações, treinamento gerencial e técnico, assessoria em propagandas, orientação financeira e análise de balanços, entre outros. Por sua vez, o franqueado deve seguir as cláusulas do contrato a risca, evitando-se modificações em projetos ou procedimentos. O franqueado não pode alterar ou implementar nada no negócio sem prévia autorização do franqueador. A ABF possui um código de auto regulamentação, no qual encontram-se: Objetivos e princípios gerais das franquias, definições de todos os termos referentes ao assunto, obrigações de franqueador, obrigações do máster franqueado, obrigações de franqueado, obrigações dos prestadores de serviço do sistema, contrato de franquia, os membros da ABF e suas características. (ANEXO B).

Na doutrina norte-americana, o departamento de comércio classifica o *franchising* de acordo com o principal componente do contrato: *Product and trade name franchising* (comércio de produto e nome), abrangendo revenda de automóveis, engarrafadoras de bebidas e postos de abastecimento de combustíveis, por exemplo e *Business Format Franchising* (Formato de Franquia e negócios), abrangendo restaurantes e agências imobiliárias, por exemplo. No primeiro tipo, os revendedores se concentram numa linha de produtos de uma única empresa, e identificam o seu negócio com o dessa empresa. Já no segundo, o relacionamento entre franqueador e franqueado inclui não apenas produto, serviço e marca, mas também planos e estratégias completos de *marketing*, manuais de operação, controle de qualidade e assistência contínua de orientação (LEITE, 1996).

O contrato de franquias é típico por força da Lei nº 8955/94, mas deixa às partes ampla liberdade de se autorregular. Desta forma, o sistema de franquias é regido por contratos, que garantirão as normas na relação entre franqueadores e franqueados. Portanto, é importante que o contrato seja o mais abrangente possível, para cobrir o maior número de situações que estarão sujeitas as partes no decorrer da relação comercial. Não há um contrato padrão, mas algumas cláusulas destacam-se como principais: prazo do contrato, delimitação

do território, taxas de franquia, quotas de vendas, direito do franqueador de vender a franquia, cancelamento ou extinção do contrato, entre outras. Os respectivos instrumentos contratuais devem ser, portanto, profundamente analisados ao serem combinados e assinados, uma vez que eles garantirão os direitos e deveres a serem observados por franqueadores e franqueados.

3.4 Modalidades de franquias

As franquias podem ser agrupadas e classificadas de acordo com vários critérios. O primeiro deles é de acordo com a modalidade do negócio. Há três classes de franquias segundo Cretella Neto (2003): *Franchising* de Distribuição de produtos, de produção e de serviços. Este último é subdividido em dois grupos: Hoteleiro e aplicado ao setor terciário puro (Serviços de reparação e contábeis, por exemplo). Dado a classe a que pertence a franquia, é feita ainda uma classificação quanto ao tipo. A franquia do tipo individual é a mais comum no Brasil. Esta exige exclusividade ao uso da marca e do produto pelo franqueador, não havendo abertura para inclusão de outros itens. Esta modalidade acompanha o franqueado desde a escolha do ponto até a abertura do negócio, contando sempre com orientação e supervisão do franqueador. Por sua vez, a franquia do tipo conversão consiste em um empresário já existente no mercado que deseja modificar seu negócio para uma franquia. Na maioria dos casos, esta troca é feita para o mesmo ramo de negócios, para que se tire maior proveito da experiência já acumulada, beneficiando o novo membro e o franqueador. Esta conversão ocorre muitas vezes pelo enfraquecimento de marcas menores, contribuindo assim para um maior fortalecimento ainda maior das marcas mais consolidadas.

A franquia combinada conta com uma variedade de produtos em um único ponto de venda, que, muitas vezes, atrai ainda mais os clientes, uma vez que podem encontrar com maior facilidade mais produtos em um único local de confiança. Semelhante a esta modalidade, vem a franquia *shop-in-shop*, que insere uma loja dentro de outra loja. Isto muitas vezes é feito pois agrega valor a nova franquia, desde que a loja principal tenha credibilidade. Os *stands* são a representação mais comum desta modalidade. Por último, a franquia de mini-unidades são altamente adaptáveis a diversos tipos de ambientes, por serem adequadas a serviços ou produtos que necessitam de mobilidade (CRETELLA NETO, 2003).

A atuação geográfica é a segunda maneira de classificar franquias, já dada a classe a que pertencem. Esta possui seis tipos. O primeiro tipo é a franquia unitária, que estabelece que o franqueado só poderá vender no ponto fixo e com exclusividade, sem a oportunidade de abrir novas franquias ou de atuar fora do ponto. A franquia múltipla, em contrapartida,

permite que o franqueado administre uma rede local com várias modalidades de franquias, administrando assim vários pontos. A franquia regional permite a exploração de uma região determinada, não havendo um número limites de unidades permitidas para o franqueador abrir. Há, porém, cobrança por unidade aberta. O franqueador pode nesta modalidade dispor de unidades próprias ou de terceiros.

Ainda na classificação por atuação geográfica, a franquia do tipo desenvolvimento de área é bastante semelhante a do tipo regional, porém as regiões são menores, abrangendo, por exemplo, uma cidade ou apenas um bairro. A franquia que não possui ponto de exploração é a franquia de representação. Esta é adequada a serviços com fácil venda porta-a-porta. Por fim, a franquia *master* permite a exploração do negócio com um todo. É uma modalidade adequada quando o franqueador não detém de todas as informações necessárias do novo local, passando para o franqueador essa tarefa. Esta modalidade é muito comum em franquias estrangeiras. O fraqueado fica responsável então por moldar a franquia ao local (CHERTO, 2006).

No que se refere à remuneração, a última maneira de se classificar franquias, há três tipos: O primeiro deles é a franquia de distribuição. Nesta modalidade não há cobrança de *royalties* tampouco de taxa inicial de franquia. O franqueado paga somente por produtos ou serviços distribuídos pelo franqueador. O segundo tipo é a franquia pura, onde há cobrança de *royalties* e taxa de franquia inicial sobre a rentabilidade da unidade franqueada. Nesta modalidade, a rede franqueadora oferece toda a tecnologia necessária para a implementação do negócio. Por fim, a modalidade de franquia que mais cresce nos tempos atuais: A franquia mista. Nesta, o franqueador é visto com fornecedor e o franqueado como distribuidor. Portanto, há uma cobrança de taxa de fornecimento, *royalties* e franquia (SCHNEIDER, 1991).

Neste capítulo, portanto, ficam claras as diversas origens para o termo “franquia” e que o que hoje chamamos de franquia não decorreu de um processo rápido tampouco estático. Práticas foram se aperfeiçoando e se adaptando às necessidades de cada época da sociedade. O contrato de franquias possui diversos detalhes fundamentais para a compreensão de como se estabelece o laço de compromisso entre franqueadores e franqueados. O contratos são de suma importância, uma vez que são eles que regem a relação franqueador-franqueado. Ainda, as diversas modalidades de franquias existentes ilustram que se podem e se devem escolher o tipo de franquia mais adequado ao perfil e ao negócio de cada empreendedor. No capítulo seguinte, serão discutidas as vantagens e desvantagens do sistema de franquias decorrentes das suas características.

4. Questões estratégicas

Neste capítulo, serão apresentadas as vantagens e desvantagens do sistema de franquias, bem como a comparação deste com outras modalidades de empreendedorismo, para que se possa analisar a sua capacidade de geração de lucros das franquias.

4.1 Vantagens do sistema de franquia

O *franchising*, a princípio, é um excelente meio de rápida expansão da marca de um determinado negócio e de fácil difusão de metodologia e conceito próprio. Dessa forma, os franqueadores encontram nas franquias uma maneira de conquistar mercado, expandindo as suas bases de atuação. Nesse processo, há um ganho de eficiência no contato direto com o consumidor final dos produtos e serviços, seja no próprio país de origem ou até mesmo em outros países.

O sistema de franquias é bastante atrativo para os investidores, devido a um sucesso relativamente certo no futuro, isto devido ao fato de se estar investindo em uma marca já consagrada e com histórico claro do que já ocorreu. A garantia da reputação para muitos é facilitadora, já que a criação de uma nova marca acarretaria em inúmeros riscos, e sem a certeza se daria certo ou não. Ainda, o franqueador é responsável por pesquisas e análises, dando maior segurança para o franqueado de que alguém irá estar junto a ele na busca por aperfeiçoamento, sucesso e lucro. Todas essas pesquisas ficam por conta do franqueador, que somente lançará a novidade para os franqueados se houver sucesso. Assim, há um conhecimento maior do mercado, de seus pontos fortes e fracos, com auxílio de especialistas, por parte do franqueador, tornado a gestão do franqueado mais segura (PISANELLI, 2002).

O franqueado também vê como vantagem a propaganda em conjunto com as outras franquias e com o franqueador, uma vez que todos desejam sucesso da marca. Também, o sucesso de uma é o sucesso de todas, devido ao nome em comum. Neste aspecto, existe um grande ponto em favor das franquias: O franqueado não se sente sozinho, ele tem o apoio de uma rede que lhe dá suporte. Essa existência de um plano de negócios é altamente positiva, pois muitas vezes o empreendedor não tem tempo ou experiência suficientes para avaliar com qualidade os riscos ou outras variáveis de suma importância para seu negócio. Um franqueador competente surge então como uma ótima solução para esta questão. No que se refere a crédito, o sistema de franquias também possibilita para o investidor uma maior

facilidade, uma vez que as instituições financeiras reconhecem maior credibilidade a uma marca já consolidada, tornando assim a concessão de crédito mais possível.

O sistema de franquias apresenta um retorno do investimento inicial mais rápido ao retorno de um empreendimento independente. Isso é bastante atraente para os investidores, pois um negócio independente cria muitas incertezas principalmente no campo financeiro. O medo de não conseguir pagar um empréstimo, por exemplo, torna as franquias algo mais certo e com menos risco. De modo geral, sabe-se de quanto tempo é o retorno do capital inicial investido em cada tipo de franquia. Cabe ao franqueado, portanto, verificar qual rede de franquia lhe atrai mais (SIMÃO FILHO, 1996).

Somado todos esses fatos, o franqueado ainda tem independência jurídica, o que torna as franquias ainda mais atrativas. Embora esteja subordinada ao franqueador, o franqueado é juridicamente independente, o que torna a relação mais clara e justa. O franqueado se beneficia de uma assistência permanente ao longo do seu funcionamento, e o franqueador tem os meios para estar constantemente disponível para ouvir as demandas dos clientes e novos sistemas de gestão. Deste modo, as franquias oferecem maiores chances de sucesso se comparada a negócios isolados. Uma ótima maneira de ilustrar a importância dessa assessoria é na instalação da franquia. O franqueador fornece os projetos arquitetônicos já devidamente calculados e especificados, dando total apoio na instalação da nova unidade, tomando como base os custos na unidade padrão. Geralmente, em um negócio independente, os custos fogem muito dos previstos, causando enormes problemas de fluxo de caixa para o empreendedor. No que se refere a compra de máquinas e equipamentos, assim como nas propagandas, os custos são rateados e são menores, devido a compra em maior quantidade que acaba por diminuir os custos (VIANNA, 2004).

No caso do Brasil, para Simão Filho (1996), as franquias são único instrumento gerador de expansão e desenvolvimento econômico em um país de dimensões de continente. As franquias tornam possível uma rápida e segura expansão para o franqueador, pois sabe que sua marca está sendo expandida com segurança, devido ao rígido contrato de franquia. O franqueador também recebe os *royalties* do franqueado, dando lucro ao primeiro sem aumentar a sua carga de trabalho. Assim, a relação de franquias é bastante vantajosa para ambas as partes do contrato: Tanto o franqueador quanto o franqueado estão o tempo todo motivados. O primeiro por ter que garantir sucesso da marca, inovando-a e melhorando-a para ganhar mais *royalties* e assim lucrar mais. E o segundo, por sua vez, sabe que seu sucesso depende dele mesmo, estando assim motivado a trabalhar e aumentar sua renda.

4.2 Desvantagens do sistema de franquias

Apesar de todas as vantagens apresentadas, o sistema de franquias também possui algumas desvantagens. Especificamente no Brasil, há uma linha de pensamento segundo a qual franquias são um modismo que passam a falsa ideia de segurança, uma vez que cabe ao franqueador garantir sucesso ou não, já que existem inúmeros casos de insucesso de franquias que fecharam as portas. São esses riscos que existem nas franquias que ficam escondidos, dando a impressão que é um negócio certo e de sucesso. Basicamente, as franquias tornam o franqueador um empresário voltado para o próprio umbigo (CHERTO, 2006).

Como desvantagens para o franqueado, há um excesso de controle externo por parte do franqueador que pode gerar incômodo. Junto a este fato, há uma limitação da autonomia, do mercado e principalmente da criatividade do franqueado, já que existem inúmeras cláusulas que exigem padronização e espera de aprovação por parte da unidade padrão de novos projetos. Outra desvantagem desse sistema é que os contratos também podem muitas vezes ser de longo prazo, podendo deixar o franqueado preso a um negócio que ele possa não desejar mais. Outro problema é o custo de aquisição da franquia – que muitas vezes é mais alto do que no livre comércio - juntamente com as taxas - que também são muitas vezes elevadas-. Outra dificuldade é a possibilidade do não cumprimento das cláusulas contratuais. Essas cláusulas presentes no contrato de franquia muitas vezes são rígidas, impedindo, por exemplo, de o franqueado utilizar um ponto de localização que é exclusivo da franquia em caso de rescisão contratual (CRETILLA NETO, 2003).

O que se destaca como desvantagem para o franqueado são as inúmeras regras com as quais ele terá que concordar. Assim, percebe-se a pouca flexibilidade oferecida. Inúmeras auditorias são realizadas, com objetivo de detectar falhas no cumprimento das obrigações, desde financeiras até gerenciais. O franqueado deve estar ciente de que a interdependência mútua no sistema de franquia é uma condição fundamental para o desenvolvimento da rede, e tanto o sucesso como o fracasso serão compartilhados pelo franqueado e pelo franqueador. Outro aspecto importante a ser considerado e que muitas vezes é algo negativo é a localização forçada da rede franqueada. Assim, mesmo que o franqueado possua um bom imóvel para sua instalação, o estudo feito para a localização pode constatar que aquele não é um local apropriado, podendo novamente gerar incômodo ou insatisfação.

Existe também a possibilidade de disputa entre franqueador com os franqueados. No início é clara a necessidade e dependência do franqueado para com o franqueador.

Todavia, com o passar do tempo, o franqueado vai adquirindo experiência e conhecimentos, e passa a questionar a necessidade do franqueador. Inúmeras disputas judiciais podem vir a ocorrer, deixando clara a ameaça para o franqueador. Assim, muitas vezes estes preferem não abrir franquias de suas redes, preservando assim suas marcas e *know-how*, evitando problemas futuros indesejados (SIMÃO FILHO, 1996).

Há também uma perda de sigilo, que, apesar da necessidade de transferência do *know-how* do franqueador para a viabilização do negócio das franquias, nem todos os segredos ou técnicas podem ser fornecidos. Isso pode-se tornar um problema quando um franqueado desiste do contrato, devido a diminuições de lucros ou rentabilidades, por exemplo. Assim, o ex-franqueado pode ser um concorrente forte para o franqueador, uma vez que embora não pertença mais à rede, este continua a deter as informações que uma vez lhe foi passada.

Para o franqueador, existe ainda o risco de uma seleção de franqueados inadequados. A fim de manter um bom conceito da marca no mercado, o franqueado deve estar motivado para garantir boa prestação de serviços, gerando sucesso. Ambas as partes trabalharão juntas, por isso uma escolha errônea de franqueados pode vir a trazer inúmeros prejuízos ou problemas para a rede franqueadora.

Desta forma, percebe-se os inúmeros inconvenientes que o sistema de franquias pode vir a trazer para ambas as partes, tornando um negócio independente mais atrativo. São essas desvantagens que muitas vezes não aparecem devido à imagem já consolidada de que franquias são “seguras” e “garantia de sucesso”. O empreendedor deve, portanto, balancear todas as vantagens e desvantagens e, aí sim, tirar alguma conclusão acerca de que tipo de negócio é mais apropriado para o que ele espera de um empreendimento, e não contentar-se com análises prontas ou respostas dadas como certas pela opinião pública. O conhecimento, a opinião própria e o bom senso são fundamentais na busca do sucesso próprio.

4.3 Aquisição de vantagem competitiva para a empresa

O sistema de franquias pode ou não ser a melhor opção para um empresa. Para analisar este aspecto, deve-se levar em consideração o setor em que a empresa atua. As vantagens e desvantagens servem para esboçar o modelo que poderá ou não ser a melhor opção para uma determinada empresa, auxiliando em como guiar a relação de franquias para que as vantagens se sobreponham às desvantagens. A seguir, uma síntese das principais vantagens e desvantagens discutidas anteriormente:

Tabela 1 – Vantagens/oportunidades e desvantagens/risco

VANTAGENS	
FRANQUEADORES	FRANQUEADOS
Expansão sem aumento de carga de trabalho direta Rápida expansão do negócio Expansão internacional Propaganda em conjunto Recolhimento das taxas de franquias e <i>royalties</i> Independência jurídica	Retorno inicial mais rápido Marca já consolidada Histórico e passado conhecidos Pesquisas e análises prontas Menores riscos Custos de implantação conhecidos Assessoria constante Plano de negócios disponível Facilidade no acesso ao crédito
DESVANTAGENS	
FRANQUEADORES	FRANQUEADOS
Franqueados que não seguem as regras Disputa entre franqueadores e franqueados Perda de sigilo Seleção inadequada de franqueados Dificuldade em controlar todos os franqueados	Falsa ilusão de sucesso garantido Excesso de controle pelo franqueador Contratos de longo prazo Cláusulas contratuais rígidas Altas taxas de <i>royalties</i> Pouca flexibilidade Localização forçada

Fonte: Próprio autor.

O sistema de franquias apresenta muitas características que o torna vantajoso e como uma oportunidade de crescimento para o negócio, porém, as desvantagens podem ser responsáveis pelo desaparecimento da franquia e do negócio como um todo. Um contrato de franquias internacional pode ser altamente atingido se não existirem informações suficientes divulgadas sobre o sistema ou se ocorrer um lançamento prematuro no mercado internacional. Deste modo, a empresa apenas conseguirá conquistar vantagem competitiva se focar e realizar essa expansão de forma segura e objetiva. Para tanto, é importante estar atento às normas de registros de marcas em cada país, desenvolver um programa de controle contábil e de treinamento eficaz e estar sempre pesquisando o mercado para se ter o maior conhecimento possível das características do seu público alvo. Negligências nesses aspectos são, em geral, as principais causas para o insucesso do contrato de *franchising* (FOSTER, 1994).

Todavia, há inúmeros aspectos que contribuem por fortalecer ainda mais um contrato de *franchising*, ajudando o negócio a caminhar rumo ao sucesso. Os franqueadores dominam as mais variadas técnicas de *marketing*, tais como *merchandising*, propaganda,

publicidade e assessoramento de imprensa. Essa rápida e extensa divulgação do produto e da marca possibilita uma maior aceitação por parte do público, uma vez que mostra um sistema de face homogênea em qualquer parte do mundo. E por fim, o sonho de ser “patrão de si mesmo” motiva as pessoas a aderirem ao sistema de franquias, gerando receitas familiares complementares ou mesmo de subsistência em épocas de desemprego. Esse cenário exposto, é notável que o número de franquias que fecham, após cinco anos de funcionamento é significativamente inferior ao de empresas do mesmo segmento de mercado não pertencentes a um sistema de *franchising*.

O empenho e o preparo do franqueado são cruciais para que obtenha sucesso; Aspecto este que fica camuflado, como já citado anteriormente, por ideias prontas de que franquias já são garantia de sucesso. Para ilustrar as consequências de um franqueado mal preparado, serão dados alguns exemplos de insucesso. A entrada de um brasileiro em uma rede de origem estrangeira, o KFC (*Kentucky Fried Chicken*), foi marcada por uma falta de familiaridade com a cultura nacional por parte do empreendedor. Ele desconsiderou o fato de que brasileiros não comem frangos com as mãos. Num outro exemplo, a *Pizza Hut* não levou em consideração a forte concorrência que existia na cidade de São Paulo, uma vez que os paulistas têm à disposição milhares de outras pizzarias de marcada atuação regional. Por fim, o *TGI Fridays*, errou fortemente ao imaginar que teria público fiel no Brasil, uma vez que a comida mexicana com adaptações ao paladar texano não é perfil dos brasileiros. Assim, grande parte das dificuldades são geradas do fato de o franqueador não conhecer tão bem o mercado quanto imaginava, ou também pela falta de dedicação do franqueado ao negócio (LOBO, 1994).

A vantagem competitiva só será alcançada se os empreendedores considerarem também as tendências do mercado atuais. Nota-se uma acirramento da competição e uma busca do mercado por novidades. Isso torna o mercado muito mais rápido e é necessário que as empresas estejam preparadas para acompanhar todo esse cenário. Dessa forma, têm se tornado cada vez mais imprescindíveis o desenvolvimento de ferramentas de gestão, de criação de estratégias eficazes de *marketing*, de redução de custos e de aumento de eficiência em todas as etapas da cadeia produtiva. Isso é fundamental para que as empresas ganhem lucratividade e solidifiquem sua posição no mercado, evitando assim seu desaparecimento.

Desta forma, para garantir vantagem competitiva, vale ressaltar a importância de uma marca bem reconhecida no mercado, que certamente atrairá um número maior de consumidores. Uma marca tem por função individualizar produtos ou serviços e também o fabricante. Do ponto de vista comercial, uma marca pode chegar a valer bilhões de dólares.

Há uma proporcionalidade entre o valor da marca e taxa de franquia. Isso porque, nos dias atuais, a marca ilustra os desejos do consumidor, representado pela frase “você é o que você usa”. Portanto, o valor da marca não é propriamente o que o produto coloca nela, mas o que o consumidor dela retira. Essa escolha de marca faz parte de estratégias de *marketing* de suma importância para cada empresa. O processo de escolha da marca deve ser, portanto, criterioso, principalmente quando se pretende expandir através do sistema de franquias, já que a expansão será intensa quantitativamente falando. Deve-se seguir o líder na escolha do nome, porém, manter uma certa distância para que os nomes não fiquem muito parecidos. A marca deve ser algo que diferencie a empresa, inovando-a para que esta não permaneça no lugar comum. Com uma marca consolidada, a expansão, seja através de franquias ou não, será mais consistente, conquistando um espaço no mercado e na vida dos consumidores.

O custo de implantação de uma unidade de uma franquia varia de R\$5.000,00 a R\$500.000,000, podendo variar em função de equipamentos agregados (Giannini, 2010). A escolha de em que rede investir é estritamente pessoal, não havendo portanto uma “resposta certa”. Há critérios subjetivos e objetivos que devem ser considerados para a escolha do tipo de franquia para cada perfil. Há um questionário exemplo em anexo, que serve para estabelecer o tipo de franquia que mais se aproxima do perfil do empreendedor, abrangendo diversas características que são avaliadas de 1 a 5. Os quesitos avaliados são diversas habilidades ou pré-requisitos para cada tipo de franquia, como aversão a risco, tolerâncias a críticas e a aceitação de padrões obrigatórios, por exemplo.

Essa autoanálise é fundamental e deve ser realizada antes da aquisição de qualquer negócio. Ela evita adesões a contratos que o franqueado não poderá seguir ou sofrerá muito para segui-lo. Ainda, conhecer bem o franqueador é outra questão fundamental, já que ambas as partes trabalharão juntas e devem ter um bom relacionamento.

Feita a análise de que tipo de franquia mais se aproxima do perfil pessoal do empreendedor, este deve pensar em que setor deseja atuar. O fato de ser franquia e portanto já ter a “fórmula” pronta não extingue um outro fato de que o empreendedor deve primeiramente gostar do seu ramo; E também deve entender o mínimo do setor para tornar as coisas mais fáceis. A seguir, uma lista resumida dos principais segmentos de mercado: Alimentação, decoração, educação, esporte, saúde e beleza, informática, lazer e turismo; limpeza, vestuário e serviços para veículos.

Os dez tipos de segmentos apresentados são bastante amplos, podendo cada um deles virem a ser subdivididos em outros segmentos. Percebe-se então a grande variedade de possibilidades de caminhos a ser seguidos, cabendo ao franqueado escolher aquele que mais

lhe atrai. Essa primeira análise tanto de perfil quanto de segmento deve ser realizada individualmente e sem considerar outros aspectos. Ambas são pura e simples, e de fundamental importância. Feitas as primeiras análises, o empreendedor deve considerar outros fatores na escolha do tipo de rede. Outras atitudes que podem fazer a diferença na escolha adequada são, por exemplo, conversar com vários franqueados da rede e com os que se desligaram da rede. Isto permitirá que o franqueado comece a enxergar fatos acerca da rede pretendida, e possa analisar e emitir sua própria opinião. Essa troca de experiências com outros franqueados pode vir a trazer informações que *folders* de divulgação de franquias jamais trariam. Uma análise do momento econômico do país é outra atitude que deve ser feita. A escolha do momento certo para a abertura de um negócio muitas vezes é crucial para o sucesso, assim como um momento inadequado pode tornar os anos iniciais muito difíceis, gerando talvez um insucesso.

O valor que o empreendedor possui ou deseja investir é extremamente relevante, devido a existência de um grande número de opções com variações enormes em valores e tamanho dos empreendimentos. Taxas de juros bancárias também devem ser levadas em conta, para poder ser feita uma correta análise da melhor maneira de se levantar capital para o novo negócio, seja através de empréstimos ou à vista com capital próprio (FOSTER, 1994).

Nota-se que há inúmeros aspectos que devem ser levados em consideração para se abrir ou não uma franquia. Após decidido abrir uma, ainda deve-se escolher o tipo de franquia a ser aberta, outra escolha fundamental para que o sucesso seja garantido. A lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994, apresenta todos os aspectos aos quais o franqueado deve ter acesso, incluindo informações da circular de oferta de franquia que obrigatoriamente devem estar presentes (ANEXO A). Esta lei padronizou e garantiu que o franqueado esteja muito bem informado acerca do negócio ao qual pretende dar início, evitando possíveis desenganos ou erros por falta de conhecimento prévio. Uma correta e profunda análise de todos os aspectos é essencial, uma vez que a franquia estritamente falando é apenas o instrumento que o empreendedor deverá utilizar, não sendo ela mesma o sucesso. O perfil do empreendedor com vontade de trabalhar pode fazer toda a diferença, e, se alinhada a uma escolha correta de onde investir, poderá resultar na combinação perfeita.

Por fim, franquias possuem diversas questões estratégicas que vão além das análises puras e simples. Também não se deve esquecer das suas desvantagens, uma vez que a imagem que se passa sobre franquias é de “sucesso garantido”. Este somente pode ser atingido mediante um alinhamento entre empenho, estratégia e perfil.

5. Conclusão

O sistema de franquias se estabelece a partir da ligação entre duas partes: franqueador e franqueado. O primeiro disponibiliza, em regra, assessoria, *know-how* e principalmente o direito de uso de uma marca já consolidada. Já o segundo, normalmente, se utiliza destes quesitos e paga taxas e *royalties* por isso.

Para se chegar no que se hoje entende por franquia, foram necessários anos de práticas similares que foram se desenvolvendo ao longo do tempo, sofrendo adaptações e incorporando novas práticas de acordo com as necessidades de cada período histórico. Para efeito de marcos temporais, a empresa de costura *Singer* deu início a prática mais similar a de franquia dos dias de hoje nos EUA. No Brasil, por sua vez, foi a escola de idiomas *Yázigi* que aproxima com essa modalidade empresarial. O sistema basicamente solucionava, entre outras questões, a necessidade de expansão da marca sem acarretar em aumento de carga direta para a parte que cedia a marca e/ou conhecimento. Já para a parte que a recebia, as franquias surgiam como uma ótima opção para aqueles que queria se lançar no mercado e não encontravam conhecimentos suficientes ou que estivesse dispostos a assumir um risco alto de um possível fracasso.

Hoje, as franquias estão presentes em diversos setores da economia, desde lavanderias, escolas, redes de restaurantes até tratamentos estéticos. O ritmo de crescimento das franquias no Brasil é bastante alto, confirmando a importância desse sistema para a expansão da economia no país. É um sistema de reconhecível atuação e presença. Hoje, o Brasil é o quarto país do mundo em quantidade de franquias, confirmando a importância do estudo e melhor conhecimento do mesmo.

A relação num sistema de franquias parte do pressuposto de que ambos franqueador e franqueado desejam lucro. Para que esse relação seja boa e lucrativa para todos, contratos regem os direitos e deveres, uma vez que não há uma lei específica para franquias que abranja todos os detalhes da relação. Os elementos básicos de um contrato de franquias são: titularidade de uma marca, concessão de licença, normas de atuação, formas de retribuição e proteção territorial. Ainda, os contratos podem ser: consensual, bilateral, oneroso, de execução continuada e atípico. Dadas as características dos contratos, é importante ressaltar que eles devem ser o mais completos e objetivos possíveis, evitando assim possíveis problemas que quebrem a harmonia necessária na relação entre franqueados e franqueadores para o alcance de um sucesso consistente.

Basicamente, o franqueador fica obrigado a dar apoio técnico e assessorar o franqueado com planos de negócios completos. Já o franqueado deve seguir as cláusulas contratuais a risca. Ainda, existem diversas modalidades de franquias, como segue: individual, conversão, combinada, *shop-in-shop* e franquias de mini-unidades. No que se refere a atuação geográfica, as franquias podem ser: unitária, múltipla regional, de desenvolvimento de área, de representação e máster franquia. Por fim, existem três formas de classificação de franquias segundo critérios de remuneração: franquia de distribuição, franquia pura e franquia mista.

O sistema de franquias é uma modalidade empresarial de sucesso e bastante atrativa para empreendedores, ao possuir inúmeras vantagens se comparadas a abertura de um negócio independente. Dentre elas, destacam-se como principais: diminuição dos riscos operacionais, técnicos e financeiros na gestão de um novo negócio; aquisição de uma marca com reputação já consolidada no mercado; e suporte e assistência constante. Esses três pilares sustentam a imagem de que franquias representam negócios de sucesso. O sucesso relativamente certo é uma outra questão de suma importância e relevância para investidores na hora de escolher franquias como seus investimentos. Devido ao fato de o franqueador já ter prontos balanços, projetos arquitetônicos e análises de mercado, o franqueado se sente mais seguro para investir. Desta maneira, a franquia confirma-se como um investimento atrativo.

O franqueador deseja, por sua vez, melhorar cada vez mais seu negócio com análises mais específicas de mercado e melhorar suas técnicas de produção visando passá-los a seus franqueados, desejando assim um aumento de lucratividade. É um casamento de esforços perfeito. A independência jurídica garante que nenhuma parte tenha medo de problemas gerados pela outra, garantindo desta forma uma certa autonomia. E ainda, o *marketing* compartilhado é vantajoso para ambas as partes, e conhecimentos de técnicas do mesmo pela parte franqueadora é algo que também seduz as partes franqueadas.

Todavia, é notável que as desvantagens existem e que, caso não bem administradas, podem levar o negócio ao fracasso. Entre elas, destacam-se como principais: Excessivo controle por parte do franqueador; elevadas taxas e *royalties*; e perda de criatividade e novas ideias para o país. As franquias ao mesmo tempo que contribuem para a expansão de uma marca, contribuem também mas a confirmação de um possível futuro monopólio, uma vez que nada novo é criado, impossibilitando um possível aumento de concorrência que seria benéfica para o consumidor. Este acaba ficando com menos opções no mercado. Entretanto, os consumidores preferem ter as mesmas conhecidas marcas a disposição. É uma contradição existente.

As inúmeras regras com as quais o franqueado terá que concordar muitas vezes torna-se um empecilho e causa desistências por parte de muitos empreendedores, caso seus perfis não sejam muito propícios a seguir padrões pré-estabelecidos. Para os detentores de um *know-how*, muitas vezes a franquia é vista como perigosa para um sigilo desejado de uma certa informação, caso um franqueado quebre ou termine contratos e não seja mais franqueado. Percebe-se assim que as franquias podem ou não ser garantias de sucesso. Conhecer o mercado, as necessidades e desejos do público alvo podem fazer toda a diferença. E nesse aspecto, franqueados também devem estar atentos, uma vez que, embora estejam seguindo critérios pré-estabelecidos, também terão seu próprio público alvo direto, que pode ter ou não comportamentos e preferências similares aos da matriz. A competição acirrada e cenários econômicos altamente dinâmicos demandam cada vez mais de todas as partes envolvidas informação, pensamento crítico e flexibilidade a mudanças e imprevistos.

A verdadeira força do contrato de franquia encontra-se na boa relação entre franqueador e franqueado, sendo assim, a sorte de um depende do sucesso do outro. O alinhamento de estratégias, esforços e principalmente de dedicação são cruciais para o bom desempenho do sistema. É justamente nessa aliança que se encontra um excelente diferencial, uma vez que ela é quem garante que ambos franqueados e franqueadores se sintam seguros no negócio.

Vantagens e desvantagens devem ser contrabalanceadas o tempo todo, para que não se faça uma escolha errônea na hora da decisão ao tipo de contrato a ser celebrado. O perfil de cada empreendedor é extremamente relevante na escolha do tipo de sistema a aderir. Diversas características do mesmo devem ser analisadas e comparadas com o que se espera de um franqueado de uma determinada rede. Graus de investimento também são relevantes, juntamente com conhecimentos minimamente intermediários sobre o setor ao qual se deseja ingressar.

Apesar das desvantagens, de modo geral as franquias são vantajosas. Desse modo, não existe uma fórmula de sucesso: as franquias são apenas instrumentos para alcançá-lo. Concluimos, assim, que as franquias vem sendo cada vez mais utilizadas, tanto para expandir o mercado econômico, como para facilitar em novos empreendimentos, abrindo um leque de opções, tanto para franqueadores quanto para possíveis franqueados.

É bastante razoável esperar que, em um futuro muito próximo, a maioria dos setores da economia sejam regidos e formados por redes franqueadoras e franqueadas. É esperado que outras redes que ainda não tenham aderido à forma de expansão através das franquias incorporem essa prática. É algo importante que as leis acompanhem a expansão do

sistema de franquias, garantindo cada vez mais padronização nos contratos e reforçando todos os aspectos positivos para que o sistema garanta grandes sucessos a todos os envolvidos.

7. Bibliografia

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

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: Fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, c2004. 415 p. ISBN 8535212353 (broch.)

CRETELLA NETO, José. **Manual jurídico do franchising**. São Paulo: Atlas, 2003. 241 p. ISBN 8522436266 (broch.)

FOSTER, Dennis. L. **O livro completo do Franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1994.

GIANINI, Flávia. **O setor de franquias atrai hordas de empreendedores com seu faturamento bilionário**: mas nem tudo são flores, saiba quanto custa ser dono do seu próprio negócio. **Isto é**. Dez 2010. Disponível em: <<http://reclaro.wordpress.com/2010/12/20/a-hora-e-a-vez-das-franquias>> . Acesso em: 18 abr. 2011.

KLUYVER, Cornelis A. de. **Estratégia: Uma visão executiva**. 2ª Ed. São Paulo: Pearson rentice Hall, 2007. 206 p.

KURSH, Harry. **The Franchise Boom**. 3ª ed. Prentice- Hall, 1969.

LOBO, Jorge. **Contratos de franchising**. Rio de Janeiro: Forense, 1994.

MARTINS. Fran. **Contratos e obrigações comerciais**. Rio de Janeiro, Forense, 1996.

PISANELLI, Rosangela Sperandio. **O sistema de franchising e a gestão de conflitos**: realidade brasileira em uma empresa de *fast-food*. São Paulo: trabalhos acadêmicos PUC-SP, 2002.

RODRIGUES, José dos Reis Gonçalves. **O empreendedor e o franchising**: Do mito à realidade. São Paulo: Érica, c1998. 111p. ISBN 8571945195 (broch.)

SCHNEIDER, Alexandre A. **Franchising** - da prática à teoria. São Paulo: Maltese, 1991.

SIMÃO FILHO, Adalberto. **Franchising** : aspectos jurídicos e contratuais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 157 p.

VIANNA, Dulcineia Aparecida da Costa; FREITAS, Luiz Antonio Rossi de. **O sistema de franchising como forma inovadora de gestão**. **Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, n. 19, p. 23-34, 2004.

Demais obras consultadas

- ANDRADE, Jorge Pereira. **Contrato de franquia e Leasing**. 2ª edição, São Paulo, Editora Atlas, 1996.
- ABRÃO, Nelson. **Da Franquia Comercial (franchising)**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1984.
- AKER, David A. **Building Strong brands**. New York: The Free Press, 1995.
- ANSOFF, H. Igor. **The new Corporate Strategy**. New York: John Wiley & Sons, 1988.
- BARKOFF, Rupert M.; SELDEN, Andrew C. (Ed.). **The fundamentals of franchising**. Chicago: American Bar Association, 1997.
- CERTO, Samuel C.; STEFFEN, Flávio Deni (Trad.). **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1993. 469 p. ISBN 8534600864 (broch)
- CHERTO, Marcelo; RIZZO, Marcus (Org.). **Franchising na prática**. São Paulo: Makron Books, 1995. 118 p.
- CHERTO, Marcelo. **Franchising: revolução no marketing**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1988.
- COLTMAN, Michael Macdonald. **Franchising in the U.S.** 2. ed. Vancouver: Self-Counsel, 1988.
- CUBAS, Douglas Roberto Silva. **Contrato de franquia (franchising)**. Jus Navigandi, Teresina, a. 3, n. 27, dez. 1998.
- DINIZ, Maria Helena. **Curso de direito civil brasileiro - Teoria das obrigações contratuais**. São Paulo, Editora Saraiva, 1997.
- DOLINGER, Jacob. **Direito internacional privado: parte geral**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Renovar, 1997.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da Língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 1975.
- HIECKMAN, Craig R. **The Strategy Game**. New York: McGraw-Hill, 1993.
- LONGMAN'S. **Concise dictionary of business English**. Essex: Longman House, 1992.
- MARCO, Carla Fernanda de., **Contrato de Franchising e seus aspectos internacionais**, Revista – Meio Jurídico, ano V, nº 50, São José do Rio Preto, S.P., 2001.

MONTEIRO, Washington de Barros. **Curso de direito civil**: Direito das obrigações. São Paulo: Saraiva, 1991.

GARCEZ, José Maria Rossani. **Contratos internacionais comerciais**. São Paulo: Saraiva, 1994.

GONDIM, Regina. **Contrato preliminar**. Rio de Janeiro: Conquista, 1958.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 373 p. ISBN 9788535215441

PEREIRA, Caio Mário da Silva. **Instituições de direito civil**. 4. Ed. Rio de Janeiro : Forense, 1978. V.3.

RODAS, João Grandino (Coord.). **Contratos internacionais**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1985.

RODRIGUES, Silvio. **Direito Civil**: dos contratos e das obrigações unilaterais da vontade. 25. Ed. São Paulo: Saraiva, 1997.

SALOMÃO FILHO, Calixto. **Direito concorrencial**: as estruturas. São Paulo: Malheiros, 1998.

SAWYER, Ralph D. **Sun Tzu: Art of war**. Boulder, Colo.:Westview Press, 1994.

SERPA LOPES, Miguel Maria de. **Curso de direito civil**. 5. Ed. São Paulo: Freitas Bastos, 1989.

SILVEIRA, Newton. **Licença de uso da marca e outros sinais distintivos**. São Paulo: Saraiva, 1984.

TOLEDO, Luciano Geraldo e PROENÇA, Cristina. **Fatores críticos de sucesso da franquia** – uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo. São Paulo: USP, Caderno de Pesquisas em Administração, 2005.

Anexo A

Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

Art. 1º Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta lei.

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 de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

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:

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;

II - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

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;

IV - descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

V - perfil do franqueado ideal no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI - requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;

VII - especificações 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;

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 dos 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;

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;

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;

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;

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;

XIII - situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - (INPI) das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador;

XIV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia, em relação a:

a) know how ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia; e

b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

XV - modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também do pré-contrato-padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazo de validade.

Art. 4º A circular 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.

Parágrafo único. Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá arguir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º

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.

Art. 7º A sanção prevista no parágrafo único do art. 4º desta lei aplica-se, também, ao franqueador que veicular informações falsas na sua circular de oferta de franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 8º O disposto nesta lei aplica-se aos sistemas de franquia instalados e operados no território nacional.

Art. 9º Para os fins desta lei, o termo franqueador, quando utilizado em qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o subfranqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao franqueado aplicam-se ao subfranqueado.

Art. 10. Esta lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

Art. 11. Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 15 de dezembro de 1994; 173º da Independência e 106º da República.

Anexo B

Código de auto regulamentação da ABF

OBJETIVO E PRINCÍPIOS GERAIS

1. - Este Código de Auto-Regulamentação do Franchising estabelece os preceitos gerais de ética, moral e boa-fé que deverão pautar a conduta de Franqueadores, Franqueados e Prestadores de Serviços do Sistema de Franquia.
2. - Franqueadores, Franqueados e Prestadores de Serviços do Sistema de Franquia deverão conduzir suas atividades observando as disposições deste Código de Auto-Regulamentação, bem como as obrigações impostas pela legislação vigente.

DEFINIÇÕES

4. - Para efeitos deste Código de Auto-Regulamentação do Franchising, os termos abaixo terão as definições a seguir:

Franquia Empresarial, Franchising ou Sistema de Franquia: Sistema pelo qual um Franqueador cede ao Franqueado o direito de uso de marca , associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócios ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Master Franquia: termo utilizado para designar a concessão do direito de exploração de um conceito de negócio, em determinado território, pelo master franqueado ou por terceiros por este nomeado.

Franqueador: pessoa jurídica detentora dos direitos de uso e exploração de um conceito de negócio e das marcas comerciais que o identificam.

Franqueado: pessoa física ou jurídica a quem é outorgado o direito de uso

e exploração do conceito de negócio e demais direitos concernentes a um determinado Sistema de Franquia.

Prestador de Serviço do Sistema de Franquia: pessoa física ou jurídica que, sem vínculo empregatício com o Franqueador ou com o Franqueado, presta serviços relacionados ao Franchising (tais como arquitetos, advogados, engenheiros, consultores, provedores).

Tecnologia ou *know-how*: conjunto de conhecimentos industriais, comerciais ou administrativos desenvolvidos ou adquiridos pelo Franqueador, quer em decorrência da sua experiência e pesquisa, quer por transferência de terceiros.

Circular de Oferta de Franquia (C.O.F.): documento elaborado pelo Franqueador segundo as exigências legais, que deve ser entregue ao candidato a

Franqueado, visando informá-lo a respeito dos aspectos mais relevantes da Franquia que pretenda adquirir (art. 3º da Lei 8955/94).

Selo de Qualidade ABF: distinção outorgada pela Associação Brasileira de Franchising aos Franqueadores que atendam às exigências legais concernentes ao Sistema de Franquia, às disposições do Código de Auto Regulamentação da ABF, assim como aos que preencham os requisitos estabelecidos pela Comissão de Ética, conforme Manual de Outorga do Selo de Qualidade.

OBRIGAÇÕES DO FRANQUEADOR

5. - O Franqueador deverá adotar as seguintes práticas comerciais:

5.1. - Observar e manter com os seus Franqueados, relações honestas, éticas, pautadas pela transparência, boa-fé e respeito mútuo, seguindo as exigências legais estabelecidas para o “Franchising” e cumprindo as obrigações assumidas no contrato.

5.2. - Oferecer aos potenciais Franqueados, de forma completa e correta, todas as informações exigidas por lei, além de outras que sejam relevantes para a

avaliação do negócio, as quais vincularão o Franqueador.

5.3. - Responsabilizar-se pelo uso dos direitos de propriedade intelectual concedidos ao Franqueado.

5.4. - Garantir ao Franqueado o uso da marca e do Sistema de Franquia, salvo disposição expressa em contrário das partes.

5.5. - Zelar pelo aperfeiçoamento e desenvolvimento do seu Sistema de Franquia, visando que os franqueados da rede possam atender as necessidades apresentadas pelo mercado consumidor.

5.7. - Fornecer aos Franqueados toda a informação e suporte necessários para o funcionamento e desenvolvimento do negócio objeto da Franquia, a fim de permitir uma gestão uniforme da rede de Franquias.

5.8. - Manter uma comunicação eficiente com os Franqueados, promovendo discussões e intercâmbio de idéias, para melhorar a capacidade produtiva da rede, buscando solucionar as questões ou controvérsias que surgirem no relacionamento entre as partes.

5.9. - Tratar com isonomia seus franqueados.

OBRIGAÇÕES DO MASTER FRANQUEADO

6. - Além de cumprir as obrigações previstas para o Franqueador, o Master Franqueado deverá, ainda, apresentar documentação hábil que comprove que o Franqueador o autorizou a explorar ou a conceder todos os direitos objeto da Franquia que subfranqueará.

6.1. - O Master Franqueado não poderá conceder aos seus Franqueados direitos que excedam aqueles que lhe foram conferidos.

OBRIGAÇÕES DO FRANQUEADO

7. - O Franqueado deverá adotar as seguintes condutas e práticas comerciais:

7.1. - Observar e manter com o seu Franqueador, relações honestas, éticas, de boa-fé e respeito mútuo, cumprindo sempre as obrigações assumidas no contrato de franquia e as normas legais.

7.2. - Dedicar seus maiores e melhores esforços para o desenvolvimento de sua Franquia e para a conservação da identidade e reputação do Sistema de Franquia.

7.3. - Fornecer ao Franqueador todos os dados referentes ao negócio franqueado, a fim de possibilitar ao Franqueador um controle eficaz do desenvolvimento da rede.

7.4. - Manter a estrita confidencialidade sobre os métodos, processos, técnicas, segredos de negócio, de fabricação ou comercialização, que lhe forem transmitidos pelo Franqueador.

7.5. - Utilizar a Marca sempre observando a legislação vigente, assim como as normas, padrões e orientações definidas pelo Franqueador, a fim de resguardar a identidade, prestígio e valor da Marca no mercado.

7.6. - Cumprir rigorosamente as normas, especificações, procedimentos e obrigações definidas pelo Franqueador com relação à operação da Franquia e utilização da Marca, estejam elas designadas em contrato, nos manuais ou em quaisquer outras orientações escritas prestadas pelo Franqueador.

7.7. - Assegurar que seus sócios, funcionários, auxiliares ou prepostos sejam capacitados para as atividades que exercerão, tanto durante quanto após o treinamento oferecido pelo Franqueador, a fim de desempenharem as atividades do negócio franqueado de forma eficaz, segundo as técnicas do Sistema de Franquia.

7.8. - Empreender esforços no sentido de manter comunicação eficaz com o Franqueador, promovendo discussões e intercâmbio de idéias, buscando melhorar a capacidade produtiva da rede e a solução das questões surgidas durante a operação do negócio, sobretudo aquelas que possam prejudicar o bom relacionamento entre as partes.

7.9 – Efetuar pontualmente os pagamentos das taxas previstas no contrato de franquia.

OBRIGAÇÕES DOS PRESTADORES DE SERVIÇO DO SISTEMA

8. - Os Prestadores de Serviços do Sistema de Franquia deverão:

8.1. - Apresentar, previamente à contratação, informações claras e detalhadas a respeito dos serviços oferecidos e de suas qualificações profissionais, indicando, inclusive, o custo e a forma de pagamento dos seus serviços.

8.2. - Elaborar contrato escrito regulando a prestação de serviços, previamente à sua execução.

8.3. - Executar as tarefas objeto do contrato de prestação de serviços com o mesmo cuidado, diligência e proficiência que emprega na condução de seus próprios negócios.

8.4. - Guardar sigilo sobre as informações de propriedade do cliente de que tiver conhecimento em razão da execução dos serviços contratados, ainda que finda a prestação dos serviços, devendo evitar a utilização de tais informações em serviços contratados.

8.5. - Não divulgar o nome de seus clientes sem a concordância dos mesmos.

8.6. - Não prestar, simultaneamente, serviços para Franqueadores ou Franqueados com interesses conflitantes, sem que haja a prévia anuência daquele que

primeiro o contratou e a ciência do segundo contratante.

9. - Este Código condena o uso não-autorizado da produção intelectual dos Prestadores de Serviços do Sistema, o plágio e imitação de manuais, projetos e contratos.

CONTRATO DE FRANQUIA

10. - O Contrato de Franquia é o instrumento que rege a relação jurídica estabelecida entre Franqueador e Franqueado estabelece os termos e condições que deverão ser obedecidas para a exploração do Sistema de Franquia pelo Franqueado e as situações inerentes ao relacionamento Franqueador - Franqueado.

11. - Em suas linhas gerais, o Contrato de Franquia deverá dispor sobre:

(i) objeto da Franquia;

(ii) concessão de direitos de Propriedade Industrial e Intelectual;

(iii) território de atuação do Franqueado;

(iv) obrigações pecuniárias das partes;

(v) prazo da concessão da Franquia;

(vi) direitos e obrigações do Franqueador e do Franqueado;

(vii) causas e conseqüências da rescisão;

(viii) a sucessão das partes;

(ix) hipóteses e conseqüências da cessão ou transferência da Franquia;

(x) confidencialidade e não-concorrência; e

(xi) cláusula arbitral , preferencialmente indicando a Câmara de Mediação e Arbitragem da ABF como órgão responsável pela condução da mediação ou arbitragem.

12. - O Contrato de Franquia deve estar redigido de forma clara e precisa, usando linguagem acessível, em coerência com os termos e condições expostos pelo Franqueador na sua Circular de Oferta de Franquia, bem como com as demais informações divulgadas pelo franqueador ao mercado com respeito ao seu Sistema de Franquia.

13. - O Contrato de Franquia deve ser sempre formal, escrito, firmado na presença de duas testemunhas , sendo certo que sua eficácia independe de registro em Cartório de Registro de Títulos e Documentos ou em qualquer outro órgão.

A ABF

14. - DIRETORIA

14.1. - A Diretoria da ABF é órgão deliberativo da entidade, nos termos do seu Estatuto Social, cabendo à ela apreciar e decidir acerca dos assuntos que afetem seus associados e o Sistema de Franquia no Brasil.

15. - COMISSÃO DE ÉTICA

15.1. - A Comissão de Ética da ABF é órgão consultivo da Diretoria, devendo se pronunciar, a pedido da Diretoria, nas questões de ordem ética e, também, sobre práticas comerciais que envolvam Franqueadores, Franqueados ou Prestadores de Serviços do Sistema de Franquia.

15.2. - É de competência da Comissão de Ética zelar pela observância dos preceitos deste Código de Auto-Regulamentação, por Franqueadores, Franqueados e

Prestadores de Serviços do Sistema de Franquia, recomendando à Diretoria a aplicação das penalidades prevista no Artigo 19 abaixo, caso seja comprovado o descumprimento de qualquer dos seus termos.

15.3. - A Comissão de Ética analisará, ainda, os pleitos para a concessão do Selo de Qualidade da ABF, consoante os documentos e informações apresentados pelo Franqueador candidato ao Selo de Qualidade. O Selo de Qualidade tem validade de 1 (um) ano e poderá ser prorrogado pela Comissão de Ética ao final desse período, ou revogado a qualquer tempo, após os esclarecimentos do Franqueador, em decorrência da habilidade ou inabilidade do Franqueador em exercer suas atividades em consonância com os preceitos deste Código de Auto-Regulamentação e do Manual de Outorga do Selo de Qualidade.

15.5. - A Comissão de Ética guardará a mais estrita confidencialidade e sigilo sobre todas as informações e documentos que lhe sejam apresentados.

16. - COMISSÃO DE ESTUDOS JURÍDICOS

16.1. - A Comissão de Estudos Jurídicos é órgão de consultivo da Diretoria da ABF e de seus associados, que tem por função analisar, discutir e opinar os aspectos legais do sistema de Franchising no Brasil, oferecendo pareceres sobre as questões que lhe forem suscitadas, desde que haja tal possibilidade diante das vedações impostas pelo Estatuto da Ordem dos Advogados do Brasil.

17. - INFRAÇÕES DISCIPLINARES PENALIDADES E SUA APLICAÇÃO

17.1. - Constitui infração disciplinar toda e qualquer conduta, comissiva ou omissiva, que viole os preceitos previstos no presente Código.

17.2 - As penas disciplinares consistem em:

(i) advertência;

(ii) recomendação quanto à alteração ou à supressão de conduta ou procedimento;

(iii) não-concessão, não-renovação, suspensão temporária ou cassação, conforme o caso, do Selo de Qualidade;

(iv) suspensão temporária do associado da ABF do quadro associativo, bem como de sua participação em todo e qualquer evento promovido, realizado ou patrocinado pela ABF, durante o prazo de vigência da suspensão;

(v) exclusão do quadro associativo; e

(vi) expulsão definitiva do associado da ABF do quadro associativo, bem como de sua participação em todo e qualquer evento promovido, realizado ou patrocinado pela ABF, em caráter definitivo.

18. - É facultada à ABF divulgar, através dos veículos de comunicação, a sua posição em relação à sanção cominada ao associado infrator.

19. - As penalidades aplicadas com base no Artigo 17 acima poderão ser revogadas mediante comprovação da cessação da conduta violadora dos preceitos disciplinados pelo presente Código, excetuando aquela prevista no item “vi “(expulsão).

19.1 - Da penalidade de suspensão do quadro associativo, referida no item 19(iv) acima, cabe recurso à Assembléia Geral da ABF.

19.2 - No caso de o associado excluído solicitar readmissão aos quadros associativos, a Comissão de Ética deverá exigir comprovação de interrupção da conduta que gerou a exclusão, do cumprimento do item 24 abaixo e decurso de 6 meses entre a data de exclusão e readmissão.

20. - Caberá ao infrator de quaisquer das disposições do presente Código indenizar prontamente qualquer prejuízo a que der causa, por negligência, erro inexcusável ou dolo, sem prejuízo das demais sanções cabíveis.

ANEXO C

Questionário exemplo sobre o perfil do franqueado

O questionário abaixo pretende estabelecer o tipo de franquia mais apropriado para cada franqueado, de acordo com seu perfil (Lobo, 1994). O candidato deve responder as seguintes afirmativas de 1 a 5, sendo 1=bastante diferente com meu perfil e 5=bastante parecido com meu perfil.

- 1- Capacidade de assumir riscos calculados;
- 2- Disponibilidade pra dedicar-se ao negócio;
- 3- Habilidade para lidar com pessoas;
- 4- Habilidade para liderar pessoas;
- 5- Interesse em aprender coisas novas;
- 6- Tolerâncias as criticas;
- 7- Aceitação de padrões obrigatórios;
- 8- Capacidade de organizar o tempo;
- 9- Desenvolver estratégias;
- 10- Paciência até obtenção de resultados;
- 11- Gosto por desafios;
- 12- Vergonha de pedir orientações;
- 13- Capacidade para tomar decisões sozinho;
- 14- Bom relacionamento familiar e
- 15- Boa saúde, em geral.