

FRANCHISING
ESTRATÉGIA DE MARKETING PARA O DESENVOLVIMENTO

POR

MARA TICIANA ARAUJO FROTA



UNITED FRIENDS OF BENETTON



POLO RALPH LAUREN



Calvin
Klein

V&E



FORTALEZA-CEARÁ

1989

FRANCHISING: ESTRATÉGIA DE MARKETING
PARA O DESENVOLVIMENTO

MARA TÍCIANA ARAUJO FROTA

MONOGRAFIA SUBMETIDA À COORDENAÇÃO
DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL
EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, PELA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FORTALEZA, 1989

Esta monografia foi submetida como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará, e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca Central da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida desde que seja feita de conformidade com as normas de ética científica.

MARA TÍCIANA ARAÚJO FROTA

Monografia Aprovada em ___ / ___ / ___

CLÁUDIA BUHAMRA ABREU
(Profª Orientadora)

ROBERTO SOUSA LIMA
(Professor)

CRISEIDA ALVES LIMA
(Professora)

AGRADECIMENTOS

- * A professora Cláudia Buhamra Abreu, pelo valioso auxílio prestado na Orientação desta Monografia.
- * Ao professor Roberto Sousa Lima, pela ajuda fornecida para a execução deste trabalho.
- * Ao Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa do Estado do Ceará - CEAG/CE, que pôs à minha disposição a sua Biblioteca.
- * Ao Instituto de Idiomas Yázigi, pelas informações fornecidas para a realização deste trabalho.
- * À P&C, de Belo Horizonte, pelas informações enviadas.
- * A todas as pessoas que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

A meus pais Manoel Artur e Vera, que nunca mediram esforços para propiciar-me as melhores condições de ensino e sempre me incentivaram.

A meu marido Paulo Afonso, pelo constante apoio e pelas palavras de compreensão e estímulo.

OFERECIMENTO

A Renata, Dante e Rachel, meus filhos, cujo convívio sacrifiquei tantas vezes para escrever esta monografia.

SUMÁRIO

	PAG
1. APRESENTAÇÃO	1
2. INTRODUÇÃO	2
3. HISTORICO E EVOLUÇÃO DO FRANCHISING	4
4. CONCEITO DE FRANCHISING	6
5. CLASSIFICAÇÃO	9
5.1. Quanto ao grau de desenvolvimento dos serviços prestados pelo franqueador	9
5.2. Quanto ao objeto da franquia	11
6.0. FRANCHISING NO BRASIL	13
7.0. FRANCHISING E O FRANQUEADOR	23
7.1. As vantagens e desvantagens do franchising para o franqueador	23
7.2. Requisitos básicos para ser franqueador	26
7.3. O planejamento do negócio	28
7.4. As cautelas necessárias para o sucesso da franquia	29
8.0. FRANCHISING E OS FRANQUEADOS	31
8.1. As vantagens e desvantagens do franchising para os franqueados	31
8.2. Os cuidados a serem adotados por quem quer se tornar um franqueado	35
8.3. Etapas para se tornar um franqueado	36
8.4. Franchising X Independência	38
9. CONTRATO DE FRANCHISING	40
9.1. Características do contrato de franchising	41
9.2. Cláusulas essenciais	43
9.3. Obrigações do franqueador X franqueado	44
9.4. Término do contrato	45
9.5. Modelos de contrato	46
10.0. FRANCHISING E O IMPOSTO DE RENDA (FISCO)	47

11. A ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING	50
11.1. Objetivos da ABF	51
11.2. Categorias de associados	52
11.3. Código de Ética da ABF	53
11.4. Cursos e eventos da ABF	54
12. CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
13. ANEXOS	57
14. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
15. BIBLIOGRAFIA	69

1. APRESENTAÇÃO

No âmbito da estrutura produtiva brasileira, é inquestionável a importância das micro, pequenas e médias empresas como fator de desenvolvimento social e econômico. No entanto, são muitos os problemas financeiros e de gerenciamento enfrentados por quem decide criar ou expandir sua empresa.

A idéia de estudar e desenvolver este trabalho, surgiu quando vimos, no franchising, a possibilidade de solucionar tais problemas.

Elaboramos nossa monografia com base em pesquisas bibliográficas e de campo, para que pudéssemos conhecer melhor o sistema e proporcionar maiores informações a todos que tenham interesse em se aprofundar num assunto novo e tão discutido atualmente.

2. INTRODUÇÃO

Embora o franchising – responsável por mais de um terço de todas as vendas do varejo norte-americano, de acordo com dados da International Franchising Association (IFA) – já seja utilizado há décadas no Brasil pelos distribuidores de petróleo e de bebidas, fast-foods e alguns pioneiros de outros segmentos, somente agora o comércio de roupas, livros, alimentos e serviços começam a despertar para as suas possibilidades.

Consultores e profissionais que convivem diariamente com o sistema de franquias afirmam que o movimento de negócios cresce como uma bola de neve e apontam 1989 como um ano muito promissor para o sistema; falam até em um "boom" do franchising.

Isso está sendo comprovado através do número cada vez maior de pessoas que participam de encontros e seminários para ouvir palestras sobre franchising. Essas pessoas estão sentindo a oportunidade de realizar seus sonhos, sejam eles de montar o próprio negócio, mesmo não tendo experiência anterior nem grande capital, ou expandir suas vendas e tornar sua marca conhecida. Elas querem saber o que é franchising, quais as franquias disponíveis, os requisitos básicos para ser franqueador/franqueado, as vantagens e restrições do sistema, aspectos relativos a contrato e legislação e muitas outras coisas essenciais, que serão comentadas ao longo do nosso trabalho.

Outro indicador mais forte de que o sistema de franquia que está indo "de vento em popa" é o número crescente de franquecedores que se apresenta no mercado brasileiro. Cerca de 200 empresas, direta ou indiretamente, operam através do sistema de franquia. Vejamos algumas dessas empresas que, como franquecedoras, atingiram sucesso e desenvolvimento notável no mercado em que atuam.

ONDE ENCONTRAR UM PARCEIRO			ONDE ENCONTRAR UM PARCEIRO		
No último ano, a relação das empresas franquecedoras no país teve um salto significativo. Como se pode ver pela lista abaixo, ainda predominam as franquias no ramo de moda, mas o leque já se diversifica com a rápida expansão do mercado.					
EMPRESAS	RAMO	TELEFONE	EMPRESAS	RAMO	TELEFONE
MODA			ALIMENTAÇÃO		
Amor Partelho	feminina	(021) 294 7558	Bob's	fast food	(021) 270 7112
Deposon	juvem	(041) 842-5734	Crepelito	fast food	(011) 280-1292
Bku 4	juvem	(021) 187-8542	Casa do Pão de Queijo	fast food	(011) 233-7074
Boss	masculina	(011) 210-3333	La Baguette	confeitaria	(011) 233-7293
Bidou	juvem	(011) 211-9133	La Mule	confeitaria	(021) 399-0175
Celvin Klein	juvem	(011) 211-2211	McDonald's	fast food	(011) 285-0955
Captain Gull	infantil	(011) 211-2211	Mr. Pizza	fast food	(021) 224-4477
Casa Moyses	casal, moda o lar	(011) 229-7631	Os Caramelados	doce	(011) 247-6847
Elys	juvem	(011) 211-8133	Pão & Companhia	paderia	(031) 221-4751
Florucci	juvem	(011) 210-6013	Pizza Hut	restaurante	(021) 288-8553
Folle	feminina	(011) 284-1091	Spaghetti Joe	confeitaria	(011) 853-3040
Forum	juvem	(011) 813-5002	Svensen's	confeitaria	(011) 830-5634
Giovanna Baby	infantil	(011) 211-0389	Wessel	comércio de carnes	(011) 210-2110
Giorgio Armani	masculina	(011) 701-2211			
Hula Cios	juvem	(011) 713-0639	DECORAÇÃO		
Movie Fashion	feminina	(021) 225-8417	Babylandia	livros	(011) 421-4211
Mr. Kitch	juvem	(011) 24-8335	Florence	livros	(0512) 41-5801
M. Officer	juvem	(011) 243-6182	Hobjeto	livros	(011) 745-1900
NDA	juvem	(011) 514-5611	Ronda	iluminação	(011) 83-4222
OP	juvem	(011) 221-2711	Tralala	decoração infantil	(041) 254-3035
Oliver	masculina	(021) 227-7074			
Pakalolo	juvem	(011) 22-9033	PERFUMARIA		
Ps	masculina	(011) 521-9133	Água de Cheiro	cosméticos e perfumes	(031) 163-2200
Rosa Benedetti	ajusteria	(011) 881-1744	Botika Ao Vento	entrega de medicamentos e produtos naturais	(011) 221-2266
Ralph Lauren	feminina/masculina	(011) 221-4133	D' Ouro	cosméticos e perfumes	(041) 225-6122
Spyder	masculina	(011) 212-7070	O Brilho	cosméticos e perfumes	(011) 221-5122
TKTS	juvem	(011) 212-3412			
104 Tecidos	tecidos	(011) 521-2130	AUTOMÓVEIS		
VR	masculina	(011) 701-2211	OPaschoal	prod. e acessórios	(012) 31-8666
Vlynet	feminina	(011) 210-7917	Interlocadora	auto-rodovia	(011) 571-3599
Woracut	juvem	(011) 1-8386	Jahur Frutas	prod. e acessórios	(043) 21-2454
Wrangler	juvem	(011) 212-8173	Solurnia	baterias	(011) 571-8891
Zuomp	juvem	(011) 223-4611	Ziebart	manutenção preventiva	(011) 257-0064
ESCOLAS E TREINAMENTO DE PESSOAL			AUTO-SERVIÇO		
Datapro	treinamento em informática	(011) 289-7572	AM/PM	loja de conveniências	(021) 204-2211
Databyte	treinamento em informática	(011) 225-0688	Épa	supermercado	(031) 227-7108
John Casablancas	treinamento em informática	(011) 225-0688	E-press	loja de conveniências	(011) 531-3129
Modeling Center	escola de modelos	(011) 210-9019	Minibox	supermercado	(011) 531-8664
Yázigi	escola de idiomas	(011) 261-4611	Supermercados Real	supermercado	(0512) 42-3800
TURISMO			SERVIÇOS DOMÉSTICOS		
Courtesy Inn	hotelaria	(011) 251-5205	Laundromat	lavanderia	(021) 521-2192
Holiday Inn	hotelaria	(011) 289-4003	Lav & Lav	lavanderia	(011) 531-7667
Nóvotel	hotelaria	(011) 240-0011			
São Bernardo	agência de turismo	(011) 572-3011			
She - Hotelaria	hotelaria	(011) 261-0270			
Stella Barros	agência de turismo	(011) 280-0222			
LIVROS E PAPELARIA					
Brasilense	livraria	(011) 231-1344			
Payet Principal	papelaria	(011) 561-6750			
Siciliano	livraria	(011) 221-0111			

Fonte: Associação Brasileira de Franchising, Associação dos Franquedores do Brasil, M&S Franchise Brasil, e Profranchising

3. HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DO FRANCHISING

Embora o sistema de franchising já se esboçasse desde a Idade Média através dos alvarás ou charte de franchise concedidos pela Igreja Católica a alguns senhores de terras para que coletassem impostos em seu nome e retivessem parte deles como remuneração, foi nos Estados Unidos, em meados do século passado, que tomou a forma que tem hoje, quando a Singer Sewing Machine Company, sediada em Stanford, Connecticut, resolveu outorgar uma série de franchises a comerciantes independentes, com interesse na comercialização de seus produtos e uso de sua marca para identificação do ponto de venda e promoções.

Por volta de 1898, foi a vez da General Motors adotar o sistema como estratégia da expansão de sua rede de distribuidores e, conseqüentemente, das vendas de seus veículos. Em 1899, Benjamin Thomas e Joseph Whitehead adquiriram o direito de engarrafar a Coca-Cola e iniciaram a concessão de franchises a engarrafadores independentes, chegando a estabelecer uma rede que, apenas em três décadas depois, constituía-se de mais de mil empresas engarrafadoras.

Foi a partir do século XX que o franchising passou a se desenvolver como um método para expansão dos negócios de empresas dos mais diversos setores, quando outros fabricantes de automóveis e refrigerantes, seguindo os exemplos da GM e Coca-Cola, "estabeleceram ou ampliaram suas redes de distribuição através de franchises outorgados a comerciantes e

engarrafadores espalhados em todo o país".³

A "explosão" do franchising ocorreu depois da Segunda Guerra Mundial, quando ex-combatentes, homens capazes e ambiciosos, mas com poucos recursos financeiros, e quase nenhuma experiência administrativa, retornaram aos Estados Unidos com o desejo de estabelecer seus próprios negócios. Encontraram no franchising a saída adequada, inclusive pela facilidade de obtenção de financiamento junto a órgãos governamentais, que têm como função estimular e viabilizar a implantação e sobrevivência de pequenos negócios.

No exterior, em países como Estados Unidos, Canadá, Japão, Austrália, França, Itália e outros, o franchising vem se desenvolvendo a uma velocidade impressionante nos mais diversos ramos de produtos e serviços pois é visto como uma forma para permitir a elevação do nível de vida da população, do volume dos negócios realizados (e, assim, dos impostos e taxas recolhidos), além de gerar novos empregos.

No Brasil, o franchising ainda está "dando seus primeiros passos". Embora tenha diversas empresas atuando no mercado, esse número é insignificante considerando-se o enorme mercado potencial que existe no Brasil para o franchising.

4. O CONCEITO DE FRANCHISING

O termo origina-se do francês arcaico: o verbo af-franchir, que significa liberar, isentar. Só mais tarde o termo chegou ao inglês, tomando a forma atual: franchise ou fran-chising, significando, juridicamente, direito. Um direito que alguém adquire, de fazer alguma coisa, por autorização ou concessão de outra pessoa.

O Conselho de Desenvolvimento Comercial (CDC), do Ministério da Indústria e do Comércio, define franchising como um sistema de distribuição de bens e serviços, pelo qual o titular de um produto, de um serviço ou de um método, devidamente caracterizado por marca registrada, concede a outros comerciantes, que se relacionam com o titular por ligação contínua, licença e assistência para exposição do produto no mercado. O franqueado é aquele que entra com o capital e o trabalho. O franqueador, a empresa que cede a marca e monta o sistema.

Segundo Marcelo Cherto, em seu livro FRANCHISING Revolução no Marketing: "o franchising é, nada mais, nada menos do que um método e um arranjo para distribuição de produ^{tos} e/ou serviços. Juridicamente, se implementa através de um contrato pelo qual o detentor de um nome ou marca, de uma idéia, de um método ou tecnologia, segredo ou processo, proprietário ou fabricante de um certo produto ou equipamento, mais know-how a ele relacionado (o franchisor ou franqueador) outorga a alguém dele jurídica e economicamente independente (o franchisee ou franqueado), licença para explorar esse no-

me ou marca, em conexão com tal idéia, processo, método, tecnologia, produto e/ou equipamento. É estabelecido pelo franchisor (franqueador) o modo pelo qual o franchisee (franqueado) deverá instalar e operar seu próprio negócio e desempenhar suas atividades, que serão desenvolvidas sempre sob o controle, a supervisão e a orientação, com a assistência do franchisor (franqueador), a quem o franchisee (franqueado) pagará, direta ou indiretamente, de uma forma ou de outra, uma remuneração. O franchisee (franqueado) arca, ainda, com os custos e despesas necessárias à instalação e operação de seu próprio estabelecimento. A orientação e a assistência fornecidas pelo franchisor (franqueador) são contínuas, enquanto perdurar seu relacionamento com o franchisee (franqueado) e cobrem todos os aspectos da atividade do franchisee, indo, em geral, do fornecimento do projeto arquitetônico de suas instalações, até os sistemas e/ou "mapas" que deverão ser utilizados pelo franchisee (franqueado) no controle de seu estoque, passando pela orientação no que diz respeito à elaboração de "cash flows" e aplicação de recursos, incluindo, até mesmo, o treinamento do franchisee (franqueado) e de seu pessoal.

Basicamente, a franquia pode se estabelecer de duas maneiras:

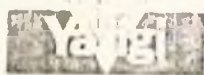
- . Uma empresa se instala com sucesso e passa a ser procurada por outras empresas ou pessoas físicas interessadas em distribuir seus produtos e/ou serviços.
- . No sentido inverso, uma empresa parte para uma penetração maior no mercado buscando interessados com condições de aceitarem franquias para a comercialização de seus produtos e serviços.

O Instituto de Idiomas Yázigi, fundado em 1950 como empresa de capital aberto, adotou o sistema de franquia desde 1964. Hoje conta com 60 mil alunos em 160 escolas espa

lhadas pelas 120 cidades mais importantes do País. Como podemos ver no quadro abaixo, a Escola divulga a sua franquia utilizando o próprio conceito de franchising.

A MELHOR TRADUÇÃO PARA FRANCHISING VOCÊ ENCONTRA NO YAZIGI.

FRANCHISINGS (Franquias):
 1. Franqueamento, 2. Privilégio;
 3. Concessão de direito para a utilização de uma marca, produto ou serviço; licença, 4. Poder ser do nome do próprio negócio utilizando uma marca altamente conhecida pelo público; 5. Ser dono de um Yazigi, que tem 40 anos de sucesso no mercado, com 160 licenciados em todo o Brasil; 6. Usufruir do nome Yazigi e ainda poder contar com uma sólida orientação pedagógica, administrativa e mercadológica, garantindo um alto desempenho da escola; 7. Participar de um negócio que já tem mais de 200 mil alunos em todo o País; 8. Contar com a solididade de uma marca que possui várias modalidades de ensino, representações internacionais e programas didáticos próprios, dentro dos mais modernos padrões de ensino de língua estrangeira. Melhor utilização para a palavra: Franchising Yazigi. Informações: (011) 267-4611, com Paula e Selma.



FRANQUIA
 ASSOCIADA
ciabf
 BRASILEIRA DE FRANQUIAS

5. CLASSIFICAÇÃO

5.1. Quanto ao Grau de Desenvolvimento dos Serviços Prestados pelo Franqueador

O sistema de franquia pode se constituir de diversas formas. A Associação Brasileira de Franchising (ABF) identificou e classificou quatro categorias de franquia, segundo seu grau de desenvolvimento e dos serviços prestados aos franqueados.

. **Franquia de marca e produto** - É o estágio mais rudimentar. A franquia não é o único canal de distribuição. A quantidade e qualidade dos serviços prestados pelo franqueador são mínimas, apesar da exigência de padronização visual, geralmente ligada à exposição de marca e produto. Ocorre quando a distribuição dos produtos é feita através de franquias e lojas multimarcas.

. **Franquia de revenda ou distribuição exclusiva** - Mesmo sem limites territoriais garantidos para a comercialização, o franqueado sabe que o seu único concorrente é outro franqueado como ele. As exigências de padronização são maiores, mas ainda é baixa a prestação de serviços. A vantagem é que se o franqueado for experiente ou um bom empreendedor, ele agrega essas qualidades a uma marca forte e a um produto de qualidade, conhecido pelo público.

. **Franquia de conversão** - Trata-se de transformar um negócio independente, já estabelecido - preferencialmente

do mesmo ramo - no negócio do franqueador. O franqueado recebe além da marca e do produto, o conceito operacional e uma série de outros serviços, que vão do acompanhamento e treinamento gerencial e administrativo a um sistema coletivo de propaganda.

. **Franquia do negócio formatado (business format franchising)** - É o estágio mais desenvolvido e mais utilizado nos Estados Unidos, Japão e Europa. O que se franquia não é apenas a marca e o produto, mas o sistema completo de operação do negócio. É o que faz com que alguém até sem experiência se torne o melhor operador de lanchonetes do mundo ao



adotar uma franquia McDonald's. O franqueado adquire a competência de um negócio, transferida através de treinamentos contínuos e de manuais detalhados. Além disso, atua num território exclusivo e segundo padrões preestabelecidos.

5.2. Quanto ao Objeto da Franquia

Marcos Rizzo, em seu livro Franchising: uma estratégia de marketing e distribuição, classifica em três modalidades as variações das formas de franchising:

- . **Franchising no varejo, patrocinado pelo fabricante** - O fabricante licencia revendedores independentes, que, no entanto, estão obrigados a preencher uma série de condições de venda e serviços, como acontece na indústria automobilística.
- . **Franchising no atacado, patrocinado pelo fabricante** - Utilizado principalmente pela indústria de refrigerantes. Neste caso, o fabricante licencia engarrafadores (atacadistas) que compram seus concentrados, preparam, engarrafam e vendem o produto aos varejistas locais.
- . **Franchising no varejo, patrocinado pela empresa de serviços** - Aqui, uma empresa organiza um sistema completo para levar eficientemente seus serviços aos consumidores, a exemplo dos negócios no campo de locação de automóveis, fast foods, confeitarias, entre outros.

No Brasil, existem poucas oportunidades na área de serviços, um dos segmentos mais promissores do sistema nos países desenvolvidos. Isto se deve às próprias características dos serviços, como:

- . **Intangibilidade** - Os serviços não apresentam aspectos tangíveis que apelem para os sentidos, o que faz gerar problemas de promoção. Os compradores não são capazes de julgar o valor e a qualidade dos serviços, antes de efetuarem

uma compra, o que torna a imagem e a reputação da empresa um elemento importante.

- . **Perecibilidade** - Os serviços não podem ser produzidos em massa e nem estocados.
- . **Inseparabilidade** - Inter-relação entre produção e consumo.
"Os serviços são usualmente vendidos, depois produzidos e consumidos simultaneamente."⁴
- . **Heterogeneidade** - Como normalmente os serviços são produzidos por pessoas, "fica difícil que ele seja produzido sempre de maneira uniforme e padronizada"⁴. Como regra, os serviços diferem, mesmo executados por um único vendedor.

Com base nessas características, o franqueador de serviços deve ser mais rígido na seleção dos franqueados e manter um treinamento intensivo, pois os franqueados é que representam sua marca a nível de serviços.

Como disse Marcos Rizzo: "Temos um problema sério de mão-de-obra, e um bom serviço só funciona, faz sucesso e pode ser reproduzido quando é impecável".⁵

"A satisfação decorrente do uso de um serviço deve ser total, pois um serviço não pode ser devolvido pelo cliente."⁴

6. O FRANCHISING NO BRASIL

No Brasil, o sistema de franquia já é aplicado em diversos ramos de atividade, e sua adoção tanto por pequenas e médias empresas, como por grupos empresariais de peso indica claramente que a tendência é de desenvolvimento cada vez maior do sistema em nosso país.

O potencial de crescimento do franchising no Brasil é amplamente reconhecido no exterior. Estudos recentes realizados pela Associação Internacional de Franchising, a respeito do futuro do sistema, constataram que nos próximos dez anos o Brasil será a terceira potência mundial em operação do sistema, sendo superado apenas pelos Estados Unidos e Japão.

O Brasil reúne características ideais para o sistema prosperar, dentre elas:

- . Sistema de distribuição de produtos e serviços muito deficiente.
- . Considerável desenvolvimento do varejo brasileiro nos últimos anos.
- . Padrões de necessidade de consumo não atendidos plenamente.
- . Demanda com exigências de padronização, gerada pela veiculação nacional da comunicação.
- . Surgimento de shopping centers, onde o aluguel de lojas é muito alto, afastando os pequenos independentes.

- . O número cada vez maior de pequenos empresários sem preparo e apoio, mas com grande vitalidade.
- . Ausência de estruturas que beneficiem a formação de micro, pequenas e médias empresas independentes.
- . A crise econômica brasileira, que gera uma situação instável, fazendo com que os pequenos e grandes unam-se para obterem maior segurança e desenvolvimento.



As maiores por receita		Faturamento médio por loja	
Em US\$ mil em 1988		Em US\$ mil por mês	
1. McDonald's (SP)	138 782	1. McDonald's (SP)	578
2. Arroz do Chuchu	120 250	2. Pão de Açúcar	240
3. O Boticário	62 143	3. Redley	134
4. L'Acqua di Fiori	58 711	4. Phillipe Martin	100
5. Phillipe Martin	40 908	5. Bob's	66
6. Bob's	32 097	6. Timbaland	50
7. Eltus	27 460	7. Datapro	47
8. Intercosmética	25 639	8. Pão Pão & Cia. Ltda.	37
9. Novela Florence	20 883	9. Swensen's	46
10. Noto	20 201	10. L'Amorosa	32
11. Laurdromat	14 977	11. OP	35
12. Pão de Açúcar & Cia. Ltda.	14 163	12. Manteiga Torquise	30
13. Datapro	11 484	13. Localiza Nacional	31
14. OP	8 708	14. Arroz do Chuchu	27
15. Babylandia	8 359	15. Eltus	26
16. Florence	7 619	16. Pão de Açúcar	25
17. Casa do Pão de Queijo	5 224	17. Bridge	25
18. Mister Pizza	3 360	18. Fiorucci	24
19. L'Acqua di Fiori	3 768	19. Babylandia	21
20. Casa do Pão de Queijo	1 476	20. Casa do Pão de Queijo	20

Fonte: Revista Exame, 31.05.89.

Nos últimos cinco anos surgiram mais de 20.000 pontos comerciais em todo o Brasil. Eles resultaram da união mercadológica entre franqueador e franqueado.

Pesquisas realizadas pela Revista Exame, a respeito do desempenho das maiores empresas franquadoras do país, revelam números importantes, como poderemos ver nos quadros anexos.

Quem está na frente

Relação das maiores empresas franquizadas de 1989 por número de lojas franquizadas em operação de 1988

Colocação Empresa	N.º de lojas	Ramo	Receita (US\$ mil)	Patrimônio (US\$ mil)	Capital Inicial (US\$ mil)	Royalties	Prazo de retorno (meses)	Início da franquia	N.º de empregados da rede	Telefones
1. O Boticário	1 050	Perfumaria	62 143	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI
2. L'Acqua di Fiori	390	Perfumes e cosméticos	3 768	403,58	25	NC	10	1983	1 520	(031) 212-5599
3. Água de Cheiro	384	Perfumes e cosméticos	125 390	569,05	25	NC	9	1981	1 742	(031) 483-2200
4. Volvosa	185	Academia de ginástica	1 289	264,36	50	10,00	6	1975	456	(011) 881-8821
5. Yázol	155	Ensino de idiomas	1 272	98,05	20	NC	18	1963	8 050	(011) 287-4811
6. Localiza National	150	Locação de veículos	55 012	10,82	100	5,00	12	1984	1 701	(031) 222-5022
7. Interlocadora	115	Locação de veículos	25 619	1 156,97	NI	5,00	36	1982	23 816	(011) 577-3599
8. Alfas	94	Confeccões e acessórios	27 460	3 928,64	35	NC	30	1979	1 070	(011) 521-9133
9. Móveis Florence	70	Móveis	20 689	7 707,49	100	1,00	12	1989	3 400	(054) 292-1360
10. Philippe Martin	56	Confeccão	40 909	660,89	40	5,00	30	1985	1 000	(021) 771-4244
11. Bob's	55	Alimentos fast food	32 037	7 600,00	662	4,00	36	1985	9 200	(011) 545-1778
12. Le Basque	48	Sorvetenas	3 314	1 257,76	30	NC	NI	1981	370	(011) 292-4266
13. Blu 4	47	Confeccões	3 476	210,90	45	NC	18	1986	850	(021) 270-9088
14. Chlorophylla	45	Perfumaria	NI	NI	10	5,00	30	1986	170	(041) 242-7337
15. Laudromat	43	Serviços	14 977	NI	50	NC	14	1987	298	(021) 521-2192
16. Babylandia	35	Móveis	8 359	7 149,56	15	NC	6	1973	450	(011) 421-4211
17. P&C/Pão & Cia. Ltda.	30	Panificação	14 184	5 287,16	30	3,00	24	1983	632	(031) 225-4751
18. OP	25	Confeccão sportwear	8 709	2 310,06	NI	NI	NI	1982	490	(011) 521-2711
19. Fiorucci	25	Comércio de confeccão	7 019	2 739,51	60	NI	NI	1984	140	(011) 613-6011
20. Mister Pizza	24	Alimentos fast food	3 960	3 304,47	145	6,00	20	1983	660	(021) 224-4477
21. Casa do Pão de Queijo	23	Alimentos fast food	5 225	42,73	50	NC	18	1981	360	(011) 221-7995
22. McDonald's (SP)	22	Alimentos fast food	138 713	21 471,14	465	5,00	36	NI	7 590	(011) 285-0955
23. Datapro	22	Informática	11 494	660,89	30	NC	12	1985	390	(0123) 22-6011
24. TKYS	19	Confeccão sportwear	2 612	NI	23	NC	8	1985	315	(011) 819-3412
25. Unidas Rent a Car	17	Locação de veículos	3 079	NI	160	6,00	14	NI	NI	NI
26. Ecile	14	Confeccão feminina	20 202	5 948,05	45	22,00	18	1987	287	(021) 299-8795
27. Giovanna Baby	13	Confeccões e acessórios	2 355	NI	NI	NC	NI	1985	300	(011) 222-9088
28. Calvin Klein	8	Vestuário moda	878	NI	95	2,00	24	1988	5 570	(011) 64-0442
29. Papel Principal	7	Artigos de papelaria	NI	NI	40	6,00	12	1989	95	(011) 531-8678
30. Crepillo	6	Alimentos fast food	557	26,44	22	7,00	6	1987	265	(011) 280-1289
31. M. Officer	6	Moda jovem	NI	NI	NI	NC	NI	1989	200	(011) 543-6182
32. Timberland	5	Calçados e acessórios	2 766	13 898,62	120	NC	24	1987	1 448	(011) 241-5272
33. VR	5	Confeccão masculina	871	NI	180	1,00	24	1988	5 570	(011) 64-1287
34. Viquotex/Paralela	5	Confeccões	NI	NI	20	NC	6	1987	230	(051) 244-7376
35. Ana Gasparini/Movie	4	Confeccões	NI	NI	300	7,00	36	1988	145	(021) 235-3535
36. Rose Benedetti	4	Acessórios femininos	NI	NI	50	NC	24	1986	138	(011) 681-1744
37. Swensen's	3	Alimentos	1 671	516,27	100	6,00	22	1988	235	(011) 530-5634
38. Supermercados Real	3	Supermercados	NI	NI	300	NC	48	NI	NI	(0512) 42-3800
39. Bridge	3	Confeccões e acessórios	912	NI	35	NC	30	1988	562	(011) 521-9133
40. Post Scriptum	3	Confeccões e acessórios	913	NI	35	NC	30	1988	562	(011) 521-9133

Fonte: Revista Exame, 31.05.89.



As mais nacionais		Investimentos	
<i>Número de Estados em que atuam</i>		<i>Investimento inicial em US\$ mil</i>	
1. L'Acqua di Fiori	26	1. Bob's	662
2. O Boticário	25	2. Polo Ralph Lauren	570
3. Água de Cheiro	25	3. McDonald's (SP)	485
4. Localiza Nacional	25	4. Swensen's	400
5. Interlocadora	24	5. Supermercados Real	300
6. Yazigi	21	6. Ana Gasparini Móveis	300
7. Blü 4	21	7. VR	180
8. Eilus	19	8. Podtry	175
9. Móveis Florense	19	9. Unidas Rent a Car	150
10. UniYoga	18	10. Mister Pizza	145
11. P&C/Pão & Cia. Ltda.	18	11. Timberland	120
12. Babylandia	16	12. Localiza Nacional	100
13. Laundromat	15	13. Móveis Florense	100
14. Philippe Martin	13	14. Cerruti 1881 Brothers	100
15. Mister Pizza	11	15. Calvin Klein	95
16. OP	10	16. Nicecream	65
17. Giovanna Baby	10	17. Fiorucci	60
18. Fiorucci	10	18. Laundromat	50
19. La Basque	9	19. Casa do Pão de Queijo	50
20. TKTS	9	20. UniYoga	50

Fonte: Revista Exame, 31.05.89.

A relação das empresas franqueadoras que atuam no Brasil pode crescer a ponto de transformar-se num guia de oportunidades para investidores de todos os portes.

Poderemos comprovar o que foi dito acima, através das "101 OPORTUNIDADES DE FRANQUIA A SEU ALCANCE", publicada pela Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, no seu Caderno Especial de Franchising, em julho/89.

Foram utilizados os códigos abaixo:

ND - Dado não disponível.

NC - Taxa não cobrada (Tx.inicial, Tx. de publicidade ou royalty).

S, SE, CO, NE, N - Para as Regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste e Norte, respectivamente.

FRANCWISING

Nome do Franqueador	Produto ou Serviço	Fundação da Empresa	País de origem do produto/serviço	País de destino do produto/serviço	Estabelecimento inicial	Taxa inicial	Royalty	Taxa de publicação do estabelecimento
Alimentação								
Comércio Pac de Jurek	fast food	1961	SE	SE	7	50.000	NC	2%
M. Piza	fast food	1981	Tudo o Brasil	Tudo o Brasil	18	50.000	6%	2%
Santitas I	doceria	1979	SE	SE	1	80.000	6%	6%
J. Biscuit	doceria	1980	Tudo o Brasil	Tudo o Brasil	48	20.000	NC	NC
Empirex-De	doceria	1986	Tudo o Brasil	Tudo o Brasil	0	30.000	NC	8%
Pizza Hut	restaurante	1989	NO	NO	0	NO	NO	NO
St. Carlo's	doces	1987	NO	NO	0	NO	NO	NO
Chapel's	fast food	1988	Tudo o Brasil	Tudo o Brasil	28	30.000	7%	NC
Pão de Casa	padaria	1980	Tudo o Brasil	Tudo o Brasil	24	60.000	6.000	3%
Nicecream	doceria	1985	Tudo o Brasil	Tudo o Brasil	1	80.000	NO	5%
Bico's	fast food	1982	Tudo o Brasil	Tudo o Brasil	NO	150.000	25.000	5%
McDonald's	fast food	1937	Tudo o Brasil	Tudo o Brasil	NO	450.000	NO	NO
Paulista	restaurante	1987	SE	SE	2	100.000	NC	6%
Automotivos								
Carat	produto contra furtos e manutenção elétrica	1976	S. SE	S. SE	8	70.000	25.000	NC
Indicador	indicadores	1982	Tudo o Brasil	Tudo o Brasil	40	280.000	2.000	5%
Carat-1	kit de peças	1983	Tudo o Brasil	Tudo o Brasil	43	70.000	NO	NO
Service Service	serviço automotivo e elétrica	NO	NO	NO	0	NC	NC	NO
D. Pincos	peças e acessórios	1946	S. SE	S. SE	3	50.000	NC	NC
Auto-Serviço								
Auto-PA	loja de conveniência	1986	NO	SE	7	120.000	20.000	7%

FRANCHISING

Franchising			1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Setor	Sub-setor	Ano	Empreendimentos	Empreendimentos em andamento	Empreendimentos em andamento	Empreendimentos em andamento	Empreendimentos em andamento	Empreendimentos em andamento	Empreendimentos em andamento	Empreendimentos em andamento	Empreendimentos em andamento	Empreendimentos em andamento	Empreendimentos em andamento	Empreendimentos em andamento	Empreendimentos em andamento
Comércio	Supermercado	1953	288	3	\$	Não	24.00	NC	NC	NC	100.00	NC	NC	NC	NC
Comércio	Loja de conveniência	1987	196	2	NO	NC	NO	NC	NC	NC	100.00	NC	NC	NC	NC
Comércio	Supermercado	1979	194	2	NO	NC	NO	NC	NC	NC	NO	NC	NC	NC	NC
Escola	Cursos														
Escola	Tratamento em informática	1978	184	23	Todo o Brasil	Não	4.00	3.00	NC	NC	50.00	NC	NC	NC	NC
Escola	Tratamento em informática	1976	NC	NO	Todo o Brasil	Não	50.00	NO	3.00	1.00	15.00	NC	NC	NC	NC
Escola	Cursos de línguas	1950	160	16	NE	Não	2.00	NO	NC	NC	25.00	NC	NC	NC	NC
Escola	Cursos de línguas	1971	158	11	Todo o Brasil	Não	10.00	NC	NC	NC	NO	NC	NC	NC	NC
Escola	Cursos de yoga	1964	116	15	SE	Não	11.00	NO	1.00	NC	100.00	NC	NC	NC	NC
Escola	Cursos de matemática	1977	107	20	SE	Não	NO	NC	50.00	NC	25.00	NC	NC	NC	NC
Escola	Cursos de informática	1982	100	1	Todo o Brasil	Não	10.00	1.00	NC	NC	200.00	NC	NC	NC	NC
Informática															
Informática	produtos e serviços em informática	1989	100		Todo o Brasil	Não	2.00	2.00	NC	NC	100.00	NC	NC	NC	NC
Lavanderia															
Lavanderia	lavanderia self-service	1987	190	10	Todo o Brasil	Não	10.00	2.00	NC	NC	10.00	NC	NC	NC	NC
Lavanderia	lavanderia self-service	1986	187	40	Todo o Brasil	Não	3.00	NO	NO	NO	80.00	NC	NC	NC	NC
Lavanderia	lavanderia self-service	1985	167	16	Todo o Brasil	Não	1.00	NC	NO	NO	10.00	NC	NC	NC	NC
Linha	postos de atendimento	1953	155	1	NO	Não	NO	NC	NC	NC	25.00	NC	NC	NC	NC
Lazer e turismo															
Lazer e turismo	loja de equipamentos para serviços caseiros	1984	105	2	Todo o Brasil	Não	1.00	2.00	2.00	NO	50.00	NC	NC	NC	NC
Lazer e turismo	agência de turismo	NC	100	1	Todo o Brasil	Não	NO	NO	NC	NO	10.00	NC	NC	NC	NC
Lazer e turismo	notaria	1984	100	2	Todo o Brasil	Não	200.00	50.00	2.00	4.00	1.000.00	NC	NC	NC	NC

FRANCHISING

Empreendimento Franchising	Produto ou Serviço	Constituição do	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015
Moda	vestuário em geral	1975	1975	1	NE S	não	ND	ND	ND	ND	9
Livraria e papelaria											
Brazilense	livros	1942	1988	1	SE	não	25.000	NC	NC	NC	7
Pape Pincel	papelaria	1983	1989	8	Tudo o Brasil	não	20.000	NC	6%	7%	20
Out Paperia	papelaria	1952	1988	2	Tudo o Brasil	sim	50.000	15.000	5%	7%	8
Material de construção											
Condom	cost. de pintura, pisos e serviços ligados	1985	1989	1	Tudo o Brasil	não	18.000	ND	NC	NC	1.000
Remano Center	materiais de acabamento	1956	1988	12	Tudo o Brasil	não	10.000	NC	NC	NC	1.500
Muritiba	materiais para construção e reformas	1978	1984	4	Tudo o Brasil	não	18.000	2.000	2,5%	NC	600
Moda											
Felic	moda feminina	1984	1987	4	SE NE N	não	20.000	NC	5%	NC	2
Bliss Tê	roupas de praia e tênis	1974	1985	2	SE	ND	ND	ND	ND	7%	9
Amor Povo	confeccão de camisas, blusas e roupas de dormir	1966	1974	1	SE S OC NE	não	10.000	NC	NC	3%	7
Pavão	moda jovem	1981	1982	1	NC	sim	ND	ND	ND	NC	50
Oliver	moda masculina	1976	1983	1	Tudo o Brasil	não	80.000	NC	NC	NC	50
NCA	moda jovem	1984	1985	18	Tudo o Brasil	não	50.000	NC	10%	5%	20
Casa Mirabel	confeccão de camisas, blusas e terno	1914	1988	2	Tudo o Brasil	não	130.000	NC	1%	7%	1
Migo Boss	moda masculina, sapatos e acessórios	1988	1988	3	Tudo o Brasil	sim	NC	NC	ND	NC	100
Delouli de Maria Aca	confeccão de roupas	1959	1984	3	SE	sim	80.000	NC	NC	NC	150
Benetton	confeccão de roupas jovens	1955	1983	162	Tudo o Brasil	não	ND	NC	NC	NC	2
Paraná	moda feminina	1988	1988	2	ND	ND	ND	ND	ND	ND	9
Fincentano	roupas	1987	1987	1	Tudo o Brasil	não	120.000	NC	NC	NC	30

Produto ou serviço	Ano de criação do produto	Ano de introdução no mercado	Regiões pretendidas para expansão	Exige exp. anterior do franqueado?	Investimento inicial do franqueado	Taxa inicial	royalty	Taxa de publicidade do estabelecimento	Nº. máximo de estabelecimentos
moda homem	1981	1981	Todos o Brasil	sim	10.000	NC	NC	NC	4-12
moda masculina	1987	1987	Todos o Brasil	sim	NC	NC	NC	NC	NC
moda masculina	1987	1987	S. SE. CO. NE	sim	45.000	NC	1%	NC	30-40
moda feminina	1981	1987	Todos o Brasil	sim	35.000	NC	NC	NC	10-12
moda esportiva	1986	1986	Todos o Brasil	sim	15.000	NC	NC	2%	40-42
moda jovem	1978	1985	Todos o Brasil	sim	55.000	NC	NC	3%	30-42
sacolas e acessórios	1977	1987	Todos o Brasil	sim	NC	NC	4%	NC	20-25
moda masculina	1982	1988	S. SE. CO. NE	sim	20.000	NC	7%	3%	8-12
moda jovem	1979	1982	Todos o Brasil	sim	35.000	NC	7%	3%	30-42
moda masculina e para escritório	1958	1958	Todos o Brasil	sim	10.000	NC	7%	3%	30-42
moda masculina e para escritório	1970	1970	Todos o Brasil	sim	8.000	NC	NC	NC	30-42
modas	1980	1989	Todos o Brasil	sim	15.000	20.000	5%	2%	200-42
modas infantis	1982	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
modas	1971	1973	Todos o Brasil	sim	15.000	NC	NC	NC	10-12
perfumes, cosméticos e sachês	1980	1981	Todos o Brasil	sim	25.000	NC	NC	5%	10-12
perfumes e cosméticos	1977	1979	Todos o Brasil	sim	18.000	NC	NC	NC	20-42
perfumes e cosméticos	1975	1981	SE S.	sim	15.000	1200	NC	3%	10-12
medicamentos e produtos naturais	1988	1988	Todos o Brasil	sim	8.000	2.000	3%	2,5%	30-42
perfumes e cosméticos	1986	1986	Todos o Brasil	sim	15.000	NC	NC	5%	30-42
perfumes e cosméticos	1985	1985	SE	sim	30.000	NC	NC	NC	30-42
cosméticos e tratamento de pele	1975	1989	S. SE. CO	sim	15.000	NC	NC	NC	20-42
cosméticos	1985	1985	S. SE	sim	25.000	2.000	NC	NC	30-42
comunicações *	1981	1987	NE. CO	sim	NC	NC	4%	NC	10-12

7. O FRANCHISING E O FRANQUEADOR

Relembrando, o franchisor ou franqueador "é aquele que detém a marca e o know-how de comercialização de um determinado bem ou serviço, cedendo contratualmente os direitos de revenda e uso, e provendo assistência na organização, gerenciamento e administração do negócio para os franchisees (franqueados)".¹

7.1. As Vantagens e Desvantagens do Franchising para o Franqueador

Como todo método de estrutura econômica, o sistema de franchising tem suas vantagens e desvantagens. Para o franqueador que põe seus conhecimentos e técnicas sobre um determinado produto ou serviço à disposição de outros empresários, as vantagens mais importantes são:

. **Rapidez na Expansão** - Já que o franqueador contará com o capital e a força de trabalho de cada franqueado na instalação e operação do respectivo ponto de venda, poderá ampliar sua rede de pontos de varejo em um ritmo muito mais acelerado do que lhe seria possível alcançar se dependesse só de recursos próprios.

. **Fortalecimento e Preservação da Marca** - Através do sistema, torna-se mais fácil criar e manter um conceito de marca, a fim de fortalecer a imagem institucional da empresa e

dos respectivos produtos/serviços, pois se estabelece uma perfeita identidade entre o produto e o ponto de venda. Os produtos/serviços chegam ao público consumidor envolvidos pelo "clima" que o franqueador considera mais adequado para realçar qualidades e estimular o consumo.

. **Cobertura mais Eficiente de Mercados Distantes da "Matriz"**- A possibilidade de contar com o empenho e envolvimento de franqueados com conhecimento específico de cada mercado a ser explorado garante ao franqueador um potencial altamente positivo, num país com regiões tão distintas como é o Brasil.

. **Formação de Maiores Verbas de Propaganda** - Como normalmente os franqueados destinam uma percentagem de seu faturamento para taxa de publicidade, o franqueador tem condições de realizar várias campanhas promocionais, fortalecendo a sua marca.

. **Alta Motivação dos Administradores dos Pontos de Venda** - Como a administração de cada ponto de venda está, na maior parte dos casos, na mão do dono do negócio, ou seja, de quem arcou com os custos de instalação, e depende do seu sucesso para obter o retorno do seu investimento e sobreviver, é natural que esteja mais motivado que um mero gerente contratado pela empresa.

. **Maior Garantia de Mercado para Seus Produtos/Serviços** - O empresário Miguel Krisgner, da rede de perfumes O Boticário, disse numa entrevista à Revista VEJA que se seus produtos fossem vendidos a supermercados ou a lojas de departamentos, a marca O Boticário acabaria sendo apenas uma a mais entre tantas marcas de cosméticos que existem em nosso País. Esse é o pensamento, também, de muitos outros franqueadores que operam no Brasil e no exterior. Como os franqueados são obrigados a manter exclusividade, eles são os maiores interessados em promover esta marca. Além do mais, os produtos do

franqueador não estarão dispostos lado a lado com os respectivos concorrentes, estes serão apresentados ao consumidor final na forma e no ambiente idealizados por ele.

. **Menor Envolvimento nos Problemas do Dia-a-Dia dos Pontos de Venda** - A administração dos pontos de venda competirá aos franqueados, que apenas contarão com o apoio, orientação e o know-how do franqueador.

. **Menos Problemas de Natureza Trabalhista** - Como cada franqueado é juridicamente independente do franqueador, a responsabilidade com relação aos empregados cabe integralmente ao franqueado que opera o ponto de venda.

. **Maior eficiência na Produção e Desenvolvimento de Produtos** - Como a administração da rede franqueada é mais simplificada, dado que os problemas do dia-a-dia são absorvidos pelos franqueados, os recursos gerenciais do franqueador podem ser canalizados de forma eficiente na produção e desenvolvimento do produto ou serviço.

Em contrapartida, existem algumas desvantagens do sistema, como:

. **Redução do Controle sobre os Pontos de Varejo** - Como o franqueado arca com as despesas de implantação e operação do ponto de venda, ele tem uma autonomia infinitamente superior à de um funcionário.

. **Possibilidade de Desentendimento com os Franqueados** - Normalmente, no início da operação, o franqueado é totalmente dependente do franqueador, seguindo à risca suas orientações e determinações. Com o passar do tempo, à medida que adquire maior confiança em si próprio, pode vir a causar problemas; principalmente quando o nível de serviços prestados pelo franqueador é muito baixo.

. **Rentabilidade Menor** - Quase sempre as unidades de varejo operadas diretamente pelo franqueador geram uma lucratividade maior que os pontos operados pelo franqueado, pois nos pontos franqueados o lucro é dividido entre franqueador e franqueado. Entretanto, essa desvantagem é questionável, uma vez que a taxa de retorno é maior porque o capital empregado pelo franqueador é relativamente menor, não havendo investimentos diretos nos pontos de venda franqueados.

. **Retorno a Prazo Mais Longo** - O investimento inicial para se estruturar um "pacote de franquias" é muito alto e o retorno só vem a médio e longo prazos. Muitos pensam que se o investimento feito pelo franqueador para realizar um bom planejamento e desenvolvimento do seu "pacote de franchising" fosse empregado em novos pontos de venda operados diretamente, o retorno seria mais rápido. É certo, porém a expansão provavelmente se limitasse a esses poucos pontos de venda, nunca chegaria a 50, 100, 500 ou mais unidades, como acontece quando se utiliza o sistema de franchising.

. **Risco Quanto à Performance do Franqueado** - O franqueador deve manter uma certa rigidez na seleção dos franqueados, oferecer treinamento adequado e supervisionar as unidades, para que o risco associado a uma má performance do franqueado seja minimizado.

Se uma empresa está numa situação de não crescimento por falta de recursos para expansão, o sistema de franchising pode providenciar capital que de outra forma não poderia ser conseguido.

7.2. Requisitos Básicos para Ser Franqueador

O sistema de franquias constitui apenas um entre outros sistemas de distribuição disponíveis. O empresário deve

fazer uma séria avaliação para definir o que melhor se adapta às suas características. Se a empresa constatar que a franquia é o melhor canal de distribuição para seus produtos, o passo seguinte será verificar a franqueabilidade de seu negócio. Ao avaliar a franqueabilidade de seu negócio, o empresário terá que responder, francamente, para si mesmo, algumas perguntas, como as elaboradas pelos consultores Marcelo Cherto e Marcos Rizzo, para identificar o perfil ideal:³

- Seu negócio é baseado numa filosofia, tem um direcionamento, não é só uma moda?
- Sua empresa é detentora de uma marca forte, com apelo junto ao público consumidor? Seu logotipo é fácil de ser reconhecido?
- Seus produtos/serviços respondem aos anseios do mercado consumidor?
- A empresa está preparada para oferecer treinamento, consultoria de administração e outros serviços a seus franqueados?
- Sua tecnologia de instalação/operação/comercialização no varejo é eficaz e pode ser transferida em relativamente pouco tempo, com um mínimo de treinamento e supervisão, mesmo a alguém que não seja do ramo?
- Existem características especiais de marketing ou diferencial de operação que destaque seu produto ou serviço do concorrente?
- Os pontos para comercialização de seus produtos/serviços podem ser mais ou menos padronizados e instalados em qualquer lugar considerado adequado, sem maiores dificuldades?
- Os investimentos necessário à instalação e as despesas com a operação de cada um desses pontos-de-venda são compatíveis

com a rentabilidade que se pode esperar do empreendimento?

- Sua empresa encara a franquia como um meio de escoar estoque de difícil comercialização, ou produtos/serviços com poucas chances de sucesso?

Se todas estas questões, exceto a última, forem respondidas positivamente, o negócio é franqueável.

7.3. O Planejamento do Negócio

Para quem satisfaz os pré-requisitos citados anteriormente, e está certo de que seu negócio é o franchising, deve fazer um bom planejamento antes de recrutar franqueados, pois o mercado não admite mais improvisação. Os franqueadores mal estruturados serão eliminados pelo próprio mercado. Uma improvisação pode trazer prejuízos inclusive para a imagem do franqueador e de seus produtos e/ou serviços.

Existem estágios considerados obrigatórios, sem os quais o sucesso do negócio poderá ser completamente ameaçado, são eles:

- . **A Concepção Clara da Idéia** - Criar identidade com o sistema.

- . **Planejamento do Sistema** - Este deverá voltar-se para o cronograma de ação, estipulando as etapas e definindo os locais de interesse, a fim de recrutar e instalar os franqueados nas regiões de maior potencial mercadológico.

- . **O Desenvolvimento de uma ou mais Unidades-Piloto**- Neste estágio o conceito operacional deve ser desenvolvido dentro dos moldes fixados pelo manual de operações. Deste modo, poderá ser testado, corrigindo-se as eventuais falhas. A uni

dade-piloto, sempre mantida pelo franqueador, pode funcionar também como um excelente centro de treinamento.

. O Estágio de Implementação - Comprovada a eficiência do franchising, tem início a fase que inclui desde a prospecção e recrutamento do franqueado, até a preparação do contrato, treinamento e inauguração da loja. Esta é uma das etapas mais críticas de qualquer operação de franchising, pois um franqueado mal escolhido pode levar uma excelente operação, ainda que extremamente bem planejada, ao fracasso.

7.4. As Cautelas Necessárias para o Sucesso da Franquia

Mencionaremos agora algumas cautelas que se forem acatadas poderão contribuir para o sucesso do empreendimento:

- . Não é necessário exigir dos franqueados experiência anterior no ramo do negócio, porém alguém que busque apenas uma ocupação e não se identifique com o empreendimento não deve nem entrar na lista de candidatos.
- . Algumas garantias concretas de que o franqueado terá, realmente, o capital necessário para levar adiante o projeto.
- . Não adianta pensar em franquiar sem antes montar uma estrutura adequada ao sistema.
- . O franqueado não deve pensar no sistema como uma maneira de desencilhar estoques de difícil comercialização.
- . Inclusão no contrato da cláusula de compra preferencial do ponto-de-venda no caso de desistência

do franqueado, pois de outro modo correrá o risco de perder um bom ponto, ou ter um novo franqueado que não atenda aos padrões exigidos.

- . Negociar prazos e formas viáveis e realistas de pagamento de taxas, sempre pensando num retorno a longo prazo.

- . Uma visita periódica ao franqueado pode funcionar como uma vistoria discreta dos padrões que vêm sendo adotados no empreendimento. É importante que a supervisão não seja encarada como policiamento ou fiscalização e sim como um meio de auxílio para que o lojista ofereça sempre um bom atendimento.

8. O FRANCHISING E OS FRANQUEADOS

Os franchisees ou franqueados são aqueles que adquirem o direito de instalar e explorar uma ou mais unidades com a marca do franqueador, operando essa ou essas unidades, de acordo com a orientação e sob supervisão dele, franqueador, que lhes fornece o treinamento e a assistência necessários.²

8.1. As Vantagens e Desvantagens do Franchising para os Franqueados

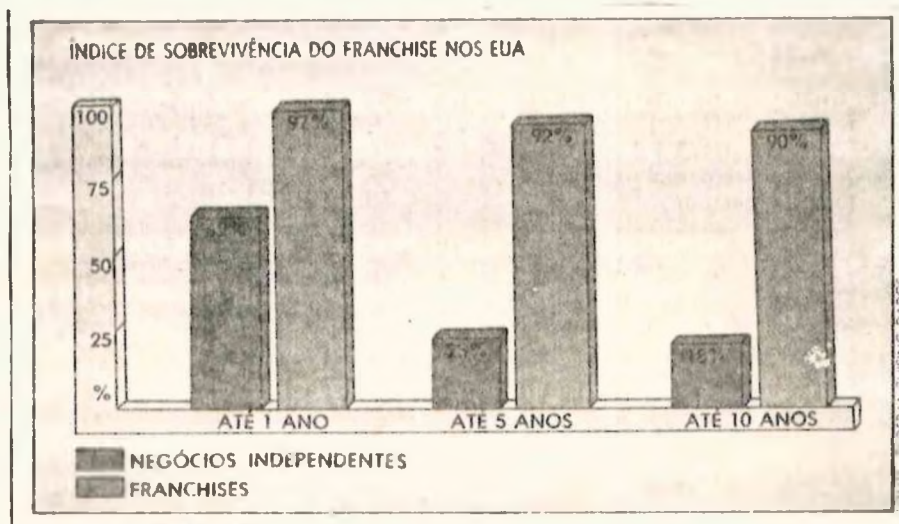
Como já vimos, o franchising apresenta muitas vantagens e algumas desvantagens para o franqueador. Do mesmo modo, com relação aos franqueados as vantagens superam as desvantagens. As principais vantagens são:

. **Marca Conhecida e Boa Reputação** - Normalmente, a marca do franqueador é bastante conhecida do público consumidor, e seu uso pelo franqueado transfere para seu estabelecimento a boa reputação e reconhecimento que o franqueador goza junto ao público.

. **Redução de Riscos** - Uma operação de franchising pressupõe que o "conceito" da operação cujo know-how está sendo transferido já foi testado, na prática, em unidades-piloto. Isto reduz sensivelmente os riscos do negócio.

Estatísticas do departamento de comércio dos Estados

Unidos demonstram os índices de sobrevivência de negócios franqueados em relação aos negócios independentes.



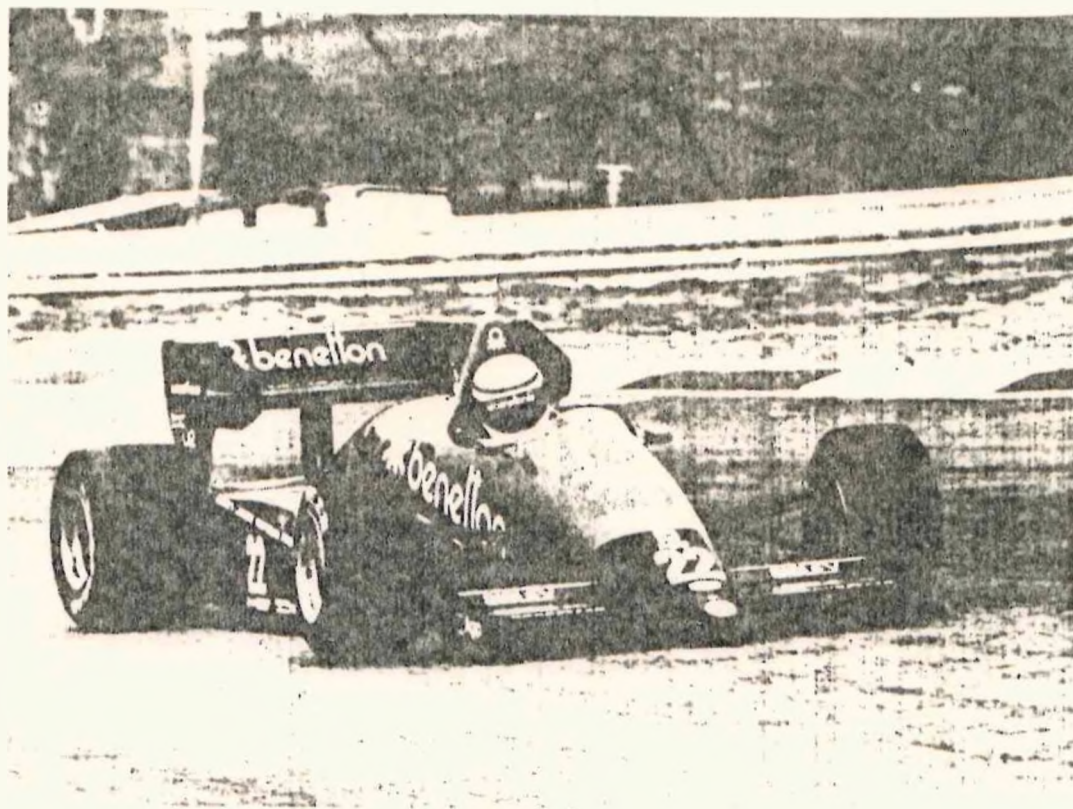
. **Facilidade na Instalação do Ponto de Venda e Início da Operação** - Um bom franqueador presta orientação e assistência na escolha do "ponto", no projeto para instalação, aquisição de materiais e insumos necessários, acompanhamento de obras, treinamento do próprio franqueado e de sua equipe, administração e condução da unidade, para que o franqueado possa superar rapidamente as dificuldades de quem inicia um negócio.

. **Facilidade na Obtenção de Capital** - Um bom franqueador pode prestar assistência financeira de duas maneiras. A primeira é financiando parte do capital necessário, como fazem o Instituto de Idiomas Yázigi e a McDonald's. A segunda maneira é orientando a respeito das melhores linhas de crédito disponíveis, e como ter acesso às mesmas.

O Banco Nacional montou um departamento específico - O Nacional Franchising - formado por dez executivos com larga experiência em marketing para analisar franquias e elaborar projetos financeiros, para empresas franqueadoras interessadas, que saem com a marca das empresas. Assim, as que contra-

tam o serviço do banco, ao comercializarem suas franquias, já oferecem no seu "pacote" o financiamento e os serviços bancários.

. Publicidade - Muitos franqueadores realizam, anualmente, por conta própria ou a débito de um fundo especial para o qual contribuem os franqueados, várias campanhas promocionais e publicitárias, com efeitos mais amplos e duradouros que qualquer campanha que um indivíduo, isolado, pudesse planejar e veicular. Como exemplo, a Benetton patrocina dois carros de fórmula 1.



No caso de campanhas locais ou regionais, o franqueador rateia com os franqueados diretamente interessados, os custos da campanha.

. Redução de Custos de Instalação e Operação - O franqueador funciona como uma espécie de central de compras, obtendo descontos e melhores condições de pagamento junto a forne-

cedores de materiais e serviços, e repassando, no todo ou em parte, esses benefícios a seus franqueados.

. **Desenvolvimento de Novos Produtos e Técnicas** - Um bom franqueador estará constantemente investindo no desenvolvimento de novos produtos e técnicas de marketing, bem como aprimorando os antigos.

. **Feedback** - O franqueador, por manter contato direto e constante com toda a sua rede de franqueados, tem condições de "sentir" melhor o mercado e de efetuar rapidamente as "correções de rota" que se façam necessárias, orientando seus franqueados no mesmo sentido.

O franchising possui algumas inconveniências, especialmente para o franqueado. É importante avaliá-las antes de comprometer-se com o sistema:

. **Pouca Independência** - No geral, o franchising requer padronização, vários detalhes do negócio são definidos contratualmente, não havendo margem para grandes iniciativas por parte do franqueado, como modificação nos procedimentos e alterações visuais e arquitetônicas em sua unidade.

. **Pagamentos ao Franqueador** - A maioria dos franqueadores requer que os franqueados lhes paguem uma taxa inicial ou um royalty periódico (ou ambos), em troca do uso da marca, know-how, e outros benefícios.

. **Limitação na Venda do Negócio** - Normalmente, os contratos de franchising contêm cláusulas que limitam o direito do franqueado de transferir, sem permissão do franqueador, os direitos que lhe resultam daquele mesmo contrato, ou até o próprio "ponto".

. **Limitação Quanto a Estoques, Materiais e Suprimentos** - A maior parte dos contratos de franchising estabelece,

para o franqueado, a obrigação de somente adquirir estoques, materiais e equipamentos e/ou suprimentos do próprio franqueador e/ou de quem seja por este indicado.

. **Risco Associado à Performance do Franqueador** - É importante reconhecer que nem toda franquia constitui um bom negócio. Assim, antes de assinar o contrato é preciso fazer uma rigorosa seleção, buscando-se aspectos de comportamento ético do franqueador, que possam indicar maior segurança.

O franchising, como toda negociação, oferece riscos, mas eles são infinitamente menores quando comparados àqueles que o franqueado correria se iniciasse um negócio independente, sem vínculo com uma marca de projeção.

8.2. Os Cuidados a serem Adotados por Quem Quer se Tornar um Franqueado

O sistema de franchising é ainda muito recente no Brasil, motivo pelo qual nem todos os franqueadores estão bem estruturados, cabendo a quem quer se candidatar a uma franquia, tomar alguns cuidados para minimizar os riscos de insucesso. O futuro franqueado deve começar investigando quatro elementos fundamentais:

O Mercado - Os produtos ou serviços devem ter ampla aceitação de mercado. Modismos passageiros são perigosos. É preciso que o mercado esteja em expansão e que a demanda do produto ou serviço não influencie o preço.

O Franqueador - Ele tem que demonstrar competência, para garantir o nível de assistência esperado. Deve-se verificar também se o sucesso da marca não é um fenômeno localizado, se a empresa oferece treinamento e se é exigido experiência por parte do franqueado para estruturação e eficiência do sis

tema.

O Contrato - É necessário um exame detalhado de todos os itens do contrato, preferencialmente com a assessoria de advogado para ajudar na averiguação e compreensão de cada uma das cláusulas contratuais.

O Negócio - Deve-se fazer um levantamento dos custos e do trabalho envolvido, assim como o retorno previsto. Procurar franqueados já estabelecidos para saber se as projeções financeiras do franqueador são realistas, se existe efetivamente possibilidade de expansão do negócio e se o franqueador não está crescendo desordenadamente, ou seja, cedendo franquias em número que supera o potencial da região ou seu potencial de atendimento e assistência.

8.3. Etapas para se Tornar um Franqueado

Para os que querem se tornar um franqueado, relacionamos sete etapas importantes:

Aprendizagem do Sistema - Obter o maior número de informações possível a respeito do sistema de franchising.

As Oportunidades - Observar atentamente as franquias disponíveis, fazendo uma seleção das alternativas, separando-as por segmento de seu interesse. Normalmente, não é necessário possuir experiência, uma vez que o know-how será repassado pelo franqueador. Entretanto, deve-se escolher dentre as atividades disponíveis, aquelas que mais se identifiquem com o seu estilo de vida, levando em conta suas aptidões e a vocação para aquele tipo de trabalho.

Auto-Avaliação - Procurar conversar com sua família a respeito da idéia de franchising, "avaliando em conjunto sua

potencialidade como futuro empresário, mas também como subordinado a uma rede organizada".¹

Solicitação do Franqueador - Concluída a etapa anterior, procurar maiores informações, junto a franqueadores, das franquias selecionadas.

Avaliando a Franquia - Avaliar todos os aspectos envolvidos no negócio, principalmente os de marketing relacionados a produto e marca. Verifique também o investimento necessário, o prazo de retorno, a remuneração do franqueador e o suporte de serviços que ele está apto a oferecer durante toda a operação do negócio.

Uma boa franquia pode ser reconhecida pela qualidade dos serviços prestados pelo franqueador, ele deve oferecer:

- Apoio técnico para análise de localização e viabilidade econômica do ponto comercial.
- Assistência para alugar ou comprar equipamentos.
- Treinamento gerencial e técnico para vendas.
- Participação cooperada e assessoria na propaganda e promoções.
- Criação de procedimentos contábeis e operacionais padronizados, com fornecimento de manuais e material de apoio às vendas.
- Processo de compras centralizado e instruções para controle de estoques.
- Orientação financeira e análise de balanços.
- Continuidade da prestação destes serviços.

Conversando com Franqueados - Após reunir dados teóricos sobre a franquia escolhida, é fundamental conversar com dois ou mais franqueados da marca, de preferência um antigo e um novo, para conhecer aspectos do relacionamento comercial e do dia-a-dia.

Assinando o Contrato - Como vimos, é importante contar com um advogado para discutir todos os aspectos do contrato.

8.4. Franchising x Independência

Mostraremos, a seguir, um paralelo de vantagens e desvantagens do franchising para um negócio franqueado e outro independente. Este resumo enfoca alguns dos aspectos mais importantes, segundo Marcos Rizzo:¹

	Comprando uma Franchise	Iniciando um Negócio Independente
MARCA COMERCIAL	Direito ao uso da marca comercial e logotipo, tornando o negócio diferenciado de outros, pois opera em rede e os clientes se identificam com a marca, nunca com o proprietário.	Necessitam estabelecer e firmar um nome próprio. Os clientes conhecem o proprietário do estabelecimento e não a marca.
CONHECIMENTO DO PRODUTO	Terá aceitação pública, com grandes benefícios se a rede possuir boa reputação, mas perde com a existência de franchisees ruins.	Necessita de tempo para fortalecer o produto ou serviço e passa a conquistar aceitação pública.
TREINAMENTO	Treinamento que pode apoiar um profissional na mudança de carreira para tornar-se proprietário de um negócio próprio, e na absorção de novas tecnologias.	O negócio é baseado no perfil do proprietário. A administração sempre dependerá da capacidade individual.
O NEGÓCIO COMPLETO	Na franchise o negócio nasce completo	Começa pequeno e requer tempo para desenvolver, necessitando de suporte externo.
PUBLICIDADE E PROMOÇÃO	Anúncios nacionais patrocinados pelo franchisor; promoções locais através do franchisee, com suporte e apoio do franchisor	O proprietário patrocina integralmente e o material depende de criação e produção, como também da seleção de mídia.

	Comprando uma Franchise	Iniciando um negócio independente
SUPRIMENTO	O franchisor é quem especifica o material, identificando fornecedores e repassando descontos por volumes comprados.	Livre para especificar os materiais para a loja, mas comprará normalmente da seleção de mídia
DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO	O franchisor se encarregará do desenvolvimento de produto, mas precisa de tempo para implantá-lo no mercado.	Procurará responder com rapidez as trocas que o mercado exigir, mas os recursos para o desenvolvimento dos produtos serão escassos.
LOCALIZAÇÃO	O franchisor deverá selecionar e indicar a localização disponível mais adequada.	Livre para tomar a melhor ou pior escolha de localização apoio externo podrá ser obtido mas por um alto custo.
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	O franchisor, quando requerido, prestará o apoio; assessores visitam os franchisees com frequência para a resolução de problemas.	Existe ajuda disponível, mas não será preventiva.
PROPRIEDADE	Tem limitações para vender o negócio; o franchisor terá direito preferencial na compra.	Total liberdade de venda do negócio.

9. O CONTRATO DE FRANCHISING

Como vimos, o franchising é uma estratégia de distribuição de produtos e/ou serviços. Porém, como se colocar essa estratégia na prática? Uma estratégia é uma coisa abstrata. Para ser colocada na prática, há uma relação contratual entre franqueador e franqueado.

Não existe hoje no Brasil qualquer legislação específica regulamentando o franchising, seja o de marca e produto, seja o de formato de negócio. Existem, como exceção, algumas poucas normas que se aplicam apenas às relações entre montadoras de veículos e suas concessionárias, e as distribuidoras de derivados de petróleo e seus revendedores.

A relação entre franqueador e franqueado é regida, basicamente, pelos códigos civil e comercial e demais dispositivos aplicáveis aos contratos em geral. Este contrato tem apenas que obedecer a essa legislação, não podendo ser contrário nem a um, nem a outro.

O consultor e advogado Marcelo Cherto, considera inteiramente desnecessária a criação de quaisquer normas legais específicas para regular a atividade, sendo da opinião de que o disciplinamento do franchising deve ser por iniciativa do próprio mercado, por intermédio da Associação Brasileira de Franchising-ABF, que lhe parece apta a adotar as medidas que se façam necessárias para a auto-regulamentação do franchising.

9.1. Características do Contrato de Franchising

Os juristas costumam classificar o contrato de franquia como um ajuste bilateral, consensual, comutativo, oneroso e de execução continuada. Trocando em miúdos, "trata-se de um acordo de vontades entre franqueador e franqueado, objetivando a implantação e a operação, pelo último, de um negócio próprio, segundo as bases estabelecidas pelo primeiro, de modo que disso decorram benefícios para ambos".³

Em decorrência da não imposição de forma específica pela lei brasileira, o contrato de franquia pode ser, em tese, até mesmo um contrato verbal. Vários franqueadores brasileiros preferem operar dessa forma: através de meros ajustes verbais. Isto é possível, na prática, porque os franqueadores em questão detêm o controle total do fornecimento, a seus franqueados, dos produtos essenciais à operação das respectivas unidades.

Como exemplo destes franqueadores, "a Benetton não mantém qualquer contrato escrito com seus franqueados. Mesmo assim, seus franqueados, de modo geral, observam e cumprem, em todos os seus termos, o rígido acordo verbal que os vinculam à rede, pelo qual cada um deles deve, em resumo:

- revender apenas os produtos autorizados pela Benetton.
- Observar a tabela de preços estipulada pela Benetton.
- adotar, em tudo, a política comercial da Benetton.
- decorar e manter seu ponto de venda de acordo com os padrões impostos pela Benetton.
- expor a mercadoria de acordo com as normas da



Benetton. Em contrapartida, o franqueado não é obrigado a pagar nem um tostão de taxa de franchise ou de royalties, devendo apenas arcar com custos de instalação do seu francheise e comprar um número mínimo de itens de cada coleção lançada."³

O bom senso, porém, recomenda que, em geral, em virtude da relativa complexibilidade e extensão das cláusulas e condições que um contrato desses deve necessariamente conter, o mesmo seja, sempre que possível, feito por escrito, por meio de um ou vários instrumentos interligados, todos firmados pelas partes e por duas testemunhas.

Alguns órgãos administrativos brasileiros, como o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e a Receita Federal, têm criado algumas barreiras ao desenvolvimento pleno do franchising.

Muitos franqueadores preferem desdobrar seus contratos de franquia em mais de um instrumento, por motivos de natureza fiscal e para evitar maiores aborrecimentos de ordem legal e burocrática. Em geral os contratos se desdobram em até três ou quatro desses instrumentos:

- contrato de licença para uso da marca do franqueador, pelo franqueado;
- contrato de assistência técnica prestada pelo franquador ao franqueado;
- contrato de transferência de tecnologia ou licença para uso de sistema ou método;
- compromisso de fornecimento, pelo franqueador e/ou seus licenciados, de bens que serão comercializados ou utilizados pelo franqueado; e as condições a que estarão subordinados esse fornecimento e a aquisição dos bens pelo franqueado.

9.2. Cláusulas Essenciais

O contrato, de preferência, deve ser elaborado por especialistas, advogados e consultores de confiança do franqueador. No entanto, é preciso que o contrato seja feito de modo que permita que ambas as partes se sintam seguras e que nenhuma delas se sinta posta "contra a parede". Do contrário, é bem possível que a operação não tenha sequer condições de ser colocada em prática. Afinal, o sucesso do franqueador depende do sucesso de cada franqueado e vice-versa.

Não existe um modelo de contrato único que sirva para todos os tipos de franquia. No entanto, existem algumas cláusulas que todo contrato deve conter, para proteção tanto dos direitos do franqueador como do franqueado. As principais dizem respeito a:²

1. objeto (o conceito operacional a que se refere a franquia);
2. prazo de vigência, se houver, e eventuais condições para rescisão unilateral;
3. taxa inicial de franquia e royalties devidos pelo franqueado, se houver;
4. obrigação, por parte do franqueado, de acatar, sem reservas, a orientação e as instruções que lhe sejam transmitidas pelo franqueador, em tudo quanto diga respeito à implantação e operação da franquia;
5. os produtos e serviços que poderão ser fabricados, comercializados ou prestados no âmbito da franquia;
6. o território no qual o franqueado poderá exercer sua atividade e a condição em que o fará, se com ou sem exclusividade;
7. relação detalhada dos serviços que serão prestados pelo franqueador;

- 8) licença para uso, pelo franqueado, da marca do franqueador;
9. responsabilidade e atribuições de cada parte quanto à publicidade da marca e promoção.

Além dessas, é claro que o contrato deverá conter todas as cláusulas e condições indispensáveis ao sucesso da operação e que garantam o bom relacionamento entre franqueador e franqueado, considerando as peculiaridades do negócio e as características das partes.

9.3. Obrigações do Franqueador x Obrigações do Franqueado

O relacionamento entre franqueador e franqueado nem sempre é exemplar. Desse modo, para evitar surpresas desagradáveis, preservar o bom relacionamento entre os sócios e garantir o sucesso do negócio é essencial que se coloque, de maneira clara, o que cada um se compromete a cumprir.

As obrigações básicas do franqueador devem incluir, segundo Marcos Rizzo.¹

- . Concessão quanto ao uso da marca
- . Treinamento na elaboração dos produtos ou serviços
- . Treinamento na operação do negócio
- . Apoio no início da operação
- . Apoio na fase de instalações
- . Fornecimento dos manuais de operações
- . Definição de sistemas financeiros
- . Assistência na solução de problemas localizados.
- . Marketing e publicidade.

O franqueado, por sua vez, deverá obedecer a parâmetros de atuação definidos pelo franqueador, que estabele-

cem os critérios de comercialização nos seguintes termos:

- . O que pode e o que não pode ser vendido
- . Padrões de desempenho que pressupõem a qualidade dos produtos e serviços
- . Utilização integral do sistema de negócio do franqueador
- . Utilização de publicidade, propaganda, promoções e outros esforços
- . Utilização de equipamentos e instalações padronizadas
- . Pagamento de royalties pela utilização da fórmula e metodologia de trabalho do franqueador.

9.4. Término do Contrato

Como ocorre com qualquer contrato, o de franquia pode terminar³:

- a) Por seu cumprimento integral ou pelo decurso de prazo estipulado para sua vigência, se esse prazo for determinado, sem que se verifique prorrogação, expressa ou tácita do mesmo.
- b) por acordo entre as partes (rescisão amigável).
- c) Judicialmente, por iniciativa de uma das partes, quando a outra deixar de cumprir qualquer das obrigações assumidas através do contrato ou que lhe decorram da lei, sempre ressalvados os casos fortuitos, e os motivos de força maior.

É de extrema importância que, no contrato pelo qual o franqueador é estabelecido, conste uma cláusula que reserve ao franqueador o direito de preferência, em igualdade de condições com terceiros, para a aquisição do estabelecimento do franqueado, ao término ou rescisão do contrato, se

ja por que motivo for. Mesmo não efetuando a compra preferencial, o franqueador deve assumir o controle sobre a venda, de modo a garantir que o novo franqueado atenda a todos os requisitos exigidos.

A Ellus, detentora das marcas Ellus (jeans), Bridge (roupas esportivas) e PostScriptum, que opera há treze anos no sistema de franquia, teve que modificar, recentemente, os seus contratos, incluindo a cláusula que lhe dava prioridade para recompra da loja no caso de desistência do franqueado.

9.5. Modelos de Contrato

Como dissemos anteriormente, não existe um modelo universal de contrato de franquia. Mostraremos, em anexo, dois modelos sugeridos por Marcelo Cherto em seu livro Franchising Revolução no Marketing, o primeiro foi proposto pelo Conselho de Desenvolvimento Comercial (CDC), no seu caderno técnico sobre franchising, denominado "Prática da Franquia Comercial"; e o segundo é uma combinação de vários contratos de franquia elaborados pela Associação Brasileira de Franchising (ABF) e pretende ser uma síntese de todos eles.

É importante lembrar que nenhum desses modelos de contrato deve ser utilizado na prática, dado que nenhum deles foi elaborado tendo em vista uma operação específica. Ambos devem apenas servir de base para profissionais encarregados de redigir os contratos de franquia, adaptando-os às características particulares de cada operação e às exatas necessidades de seus clientes.

10. O FRANCHISING E O IMPOSTO DE RENDA (FISCO)

Por ser uma atividade muito recente, o franchising tem encontrado problemas com o fisco brasileiro, no que se refere à dedutibilidade dos royalties pagos ao franqueador.

Definiremos royalties como uma porcentagem que, normalmente, é calculada sobre o total do faturamento do franqueado, e que ele paga, pelo uso da marca, pelo fornecimento de know-how e pela assistência e orientação contínuas prestadas pelo franqueador.

Será que o franqueado, para efeito do cálculo do seu lucro real, para fins de tributação, pode, ou não, deduzir como despesas operacional, esses royalties?

A diferença entre as duas situações está no imposto de renda que o franqueado irá pagar, ou seja, se os royalties forem dedutíveis, ele não pagará imposto sobre o montante dos mesmos, aumentando assim a sua margem de lucro.

Nos exemplos abaixo analisaremos as duas situações; vamos supor que um franqueado tenha um faturamento, num determinado ano, de NCz\$2.000.000,00, e naquele mesmo ano, tenha pago NCz\$200.000,00 de royalties e tenha tido outras despesas dedutíveis no valor de NCz\$1.000.000,00, assim:

1ª Situação - Os royalties são dedutíveis

Receita do franqueado	NCz\$ 2.000.000,00
Royalties (dedutíveis)	(NCz\$ 200.000,00)
Outras despesas dedutíveis	(NCz\$ 1.000.000,00)
Lucro para efeito de taxaçaõ	NCz\$ 800.000,00
Imposto de renda a pagar (35%)	(NCz\$ 280.000,00)
Lucro líquido	NCz\$ 520.000,00

2ª Situação - Os royalties não são dedutíveis

Receita do franqueado	NCz\$ 2.000.000,00
Despesas dedutíveis	(NCz\$ 1.000.000,00)
Lucro para efeito da taxaçaõ	NCz\$ 1.000.000,00
Imposto de renda a pagar (35%)	(NCz\$ 350.000,00)
Royalties pagos (mas não dedutíveis).	(NCz\$ 200.000,00)
Lucro líquido	NCz\$ 450.000,00

Como podemos ver, nos exemplos retro citados, a não dedutibilidade dos royalties significa uma perda efetiva de receita, e em alguns casos pode até inviabilizar o negócio.

Sob o ponto de vista jurídico, apesar de não existirem dispositivos legais específicos quanto ao sistema de franchising, a legislação tributária prevê algumas regras sobre o pagamento de royalties.⁸

Essas regras não limitam a percentagem, que pode ser livremente estipulada pelas partes contratantes, mas sim a quantia que pode ser considerada como despesa dedutível para o fisco. Nos artigos 231 e 234 do Regulamento do Imposto de Renda, os royalties são considerados como despesas dedutíveis, desde que não ultrapassem 5% do faturamento líquido, no caso de empresas privadas. No entanto, se o contrato de franchising se limitar à cessão da marca com assistência técnica e prestação de serviços, sem a transferência da tecnologia patenteada, o franqueado somente poderá dedu-

zir como despesa operacional, para apuração do lucro tributável a quantia equivalente a 1% do faturamento líquido.

Ainda exige o fisco que o referido contrato seja averbado no Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI, apesar de, atualmente, o referido órgão estar recusando-se a registrar qualquer outro contrato que não tenha por objeto exclusivo a cessão de marca. Isso faz com que o interessado tenha que desmembrar o contrato de franchising em dois ou mais contratos como vimos anteriormente.

Dessa maneira, uma das formas de viabilizar o franchising no Brasil e de proteger os franqueados e franqueadores, é, como muitos franqueadores fazem, embutir os royalties no custo do produto.

11. A ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING

Como vimos, em vários países, especialmente nos Estados Unidos, as autoridades reconhecem no franchising um elemento altamente benéfico para a economia como um todo e buscam estimular seu desenvolvimento e divulgá-lo de todas as maneiras. Foi com esse pensamento que nasceu a Associação Brasileira de Franchising - ABF; através da iniciativa de alguns empresários e profissionais interessados no desenvolvimento do franchising em nosso País.

A ABF é uma entidade sem fins lucrativos, voltada para a defesa desse sistema no Brasil. Foi criada com o intuito de apoiar a formação de novas empresas através do franchising, como também proteger os direitos dos franqueados. Desde sua fundação em 07.07.87, a entidade tem sede em São Paulo.

A diretoria executiva - 1988/89 - está composta da seguinte maneira:

- PRESIDENTE

Ricardo Young Silva
Instituto de Idiomas Yázigi S/C

- VICE-PRESIDENTE DE MARKETING

Marcos Vinicius Althoff Rizzo
Sócio-Diretor da Profranchising Consultoria e Desenvolvimento de Franchising Ltda.

- VICE-PRESIDENTE DE COMUNICAÇÃO
Orlando Santini Filho
Diretor Comercial da Hobjeto Indústria e Comércio de Móveis S/A

- VICE-PRESIDENTE ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO
Petrônio Camacho
Presidente da Intermix Assessoria Planejamento e Administração Ltda.

- REPRESENTANTE NO BRASIL DA I.F.A. - INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION
Marcelo Raposo Cherto
Sócio-Diretor da Profranchising Consultoria e Desenvolvimento de Franchising Ltda.

11.1. Objetivos da ABF

De acordo com os seus estatutos, são os seguintes os objetivos primordiais da ABF:⁶

- Divulgar o Franchising e seus benefícios.
- Promover a defesa do Franchising junto às autoridades constituídas, entidades e associações de classe e formadores de opinião.
- Promover o aprimoramento das técnicas de atuação de seus associados, através do intercâmbio de informações, dados, idéias e experiências, elaboração de pesquisas, cursos, palestras, seminários e eventos; publicar e divulgar materiais de interesse para os que atuam em Franchising; prestar serviços aos associados.
- Estabelecer padrões para a prática do Franchising no Brasil, de modo a ampliar o mercado e garantir a seriedade do sistema.

- Manter intercâmbio constante com entidades congêneres no exterior, promovendo e participando de congressos, seminários, debates, mesas redondas internacionais e eventos do gênero.

11.2. Categorias de Associados da ABF

A ABF é uma entidade bastante aberta, aceitando em seu quadro associativo não só franchisors e franchisees, mas todos aqueles que estejam em busca de maiores informações sobre o franchising, que tenham atividades relacionadas ao franchising, ou que tenham interesse no seu estudo e desenvolvimento. Entre as categorias de associados da ABF estão:⁶

- FUNDADORES - Pessoas jurídicas que firmaram a ata de constituição da ABF.
- PLENOS - Pessoas jurídicas (franchisors) que possuam franchises em operação há pelo menos dois anos. O ingresso nesta categoria depende de aprovação prévia da comissão ética da ABF, e terá autorização para utilizar a logomarca da associação em sua publicidade.
- EFETIVOS - Pessoas jurídicas (franchisors) que possuam franchises com até dois anos de operação.
- COLABORADORES - Pessoas jurídicas ou físicas que desenvolvam atividades vinculadas ao Franchising, e se interessam pelo aprimoramento do sistema no Brasil.
- CORRESPONDENTES - Entidades de classe que desejam integrar o quadro associativo.

- CONSELHEIROS - Pessoas físicas que, na qualidade de representantes das respectivas empresas, firmaram a ata de constituição da entidade, ainda que tenham se desligado ou venham a se desligar das citadas empresas.

11.3. O Código de Ética da ABF

Todo e qualquer associado da ABF que, direta ou indiretamente, conceda franchises de qualquer espécie deve:⁶

1. Esclarecer, da melhor forma possível, todo e qualquer interessado na aquisição de um franchise, sobre todos os aspectos da operação, especialmente no que se refere aos direitos e obrigações de cada parte.

2. Celebrar todos os contratos com seus franchisees através de instrumentos escritos, que estabeleçam com maior clareza possível, os termos que regem as relações entre as partes, especialmente os direitos e obrigações de cada uma com relação à outra, mantendo com cada um de seus franchisees um relacionamento ético, franco e aberto.

3. Conceder franchises apenas a quem demonstre ter condições efetivas para assumir sua gerência, administração e para conduzir o negócio de acordo com os padrões estabelecidos pelo franchisor.

4. Buscar resolver amigavelmente e com justiça, através do diálogo franco e aberto, qualquer conflito entre seus franchisees ou entre estes e seus fornecedores, ou qualquer outro elemento envolvido na operação de franchise.

5. Prover seus franchisees da orientação necessária à instalação e operação do respectivo franchise dentro da me

lhor técnica e rigor, prestando-lhes assistência sempre que possível, no que se refere a: a) localização do franchise; b) instalação do franchise; c) treinamento do franchisee e de sua equipe; e d) operação do franchise, do ponto de vista administrativo, financeiro e mercadológico. Fica a critério exclusivo de cada franchisor a cobrança, ou não, de remuneração por todos ou cada um dos serviços que prestar a seus franchisees, bem como a fixação dos respectivos montantes, ficando, porém, consignado que qualquer remuneração cobrada a esse título deverá ser condizente com o nível e a efetiva utilidade dos serviços a que se referir.

6. Acatar, sempre que possível, as sugestões e recomendações que lhes forem feitas pelo Conselho de Ética da Associação Brasileira de Franchising, nas reuniões que este convocar para discutir quaisquer aspectos éticos do seu relacionamento com seus franchisees.

11.4. Cursos e Eventos da ABF

A ABF vem realizando, juntamente com o CEBRAE, o CDC, o SENAC e outras entidades do gênero, uma série de cursos e palestras visando informar o empresariado e demais interessados sobre o franchising, seus campos de aplicação, e os cuidados a serem tomados por quem pretende se envolver com o sistema.

Como podemos ver, no calendário adiante, A ABF promoverá para os últimos meses do ano de 1989, inúmeros seminários e encontros. Além de fomentar negócios, as palestras, encontros e seminários constituem um canal único para a troca de experiências entre franqueadores e uma fonte de informações preciosas para os interessados em franquias - especialmente depois do lançamento das feiras de oportunidades para

franqueados (Work shops), que vêm ocorrendo nas principais capitais brasileiras desde o ano passado. Nessas minifeiras são encontrados estandes de franqueadores interessados em divulgar e prestar informações, sobre os respectivos sistemas, a franqueados potenciais.

Além disso, a ABF publica um boletim informativo trimestral, com informações e dicas a respeito de franchising, denominado ABS Informa; e um Guia de Oportunidades em Franchising, que contém uma relação de empresas que possuem franquias disponíveis para comercialização, separadas por segmento de atuação no mercado, contendo informações como razão social, atividades, nome, endereço e telefone para contato. Colocamos abaixo algumas dessas empresas franqueadoras a título de exemplo.

OUTUBRO

05 Seminário — "Como franquiar seu negócio" — BH

07 Franchising — feira de oportunidades — BH

24 Encontro de empresários — "Supervisão da rede" — SP

NOVEMBRO

21 Encontro de empresários — "relacionamento franqueador x franqueado" — SP

23 Seminário — "como franquiar seu negócio" — Salvador

25 Franchising — feira de oportunidades — Salvador

DEZEMBRO

19 Prêmio ABF — "maiores e melhores em franchising"

Evento promovido pela AFRAB

NOVEMBRO

12 a 14 Congresso Latino-americano de franchise

Hotel Copacabana Palace — RJ

EDUCAÇÃO	NOME FANTASIA Instituto dos Amigos da Arte
	RAZÃO SOCIAL Instituto dos Amigos da Arte SAC
	ENDEREÇO Av Nave de Junho 3166 São Paulo — SP 01400
	CONTATO Dionísio Augusto Silva
	FONE (011) 287 4011
	ATIVIDADE PRINCIPAL Desenvolve unidades de ensino especializadas em métodos estrangeiros
PRODUTOS/SERVIÇOS Desenvolvimento pedagógico com metodologia própria no atendimento às necessidades da prática administrativa e metodológica na implantação de unidades educacionais	
Nº DE FRANCHISES 160	



CONFECÇÃO	
NOME FANTASIA Avenida	NOME FANTASIA Avenida
RAZÃO SOCIAL Monsieur Mouché e Conhecidos Ltda	RAZÃO SOCIAL Monsieur Mouché e Conhecidos Ltda
ENDEREÇO Rua Gomes de Carvalho 801 São Paulo — SP 04547	ENDEREÇO Rua Gomes de Carvalho 801 São Paulo — SP 04547
CONTATO Raul Andrade de Luz Orlando Novati	CONTATO Raul Andrade de Luz Orlando Novati
FONE (011) 543 8388	FONE (011) 543 8388
ATIVIDADE PRINCIPAL Comércio de roupas e acessórios	ATIVIDADE PRINCIPAL Comércio de roupas e acessórios
PRODUTOS/SERVIÇOS Roupas em geral, tênis, óculos de sol, etc	PRODUTOS/SERVIÇOS Roupas em geral, tênis, óculos de sol, etc
Nº DE FRANCHISES 00	Nº DE FRANCHISES 00



12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar do franchising ter bases americanas, com um pouco de criatividade podemos adaptá-lo à nossa realidade, tornando-o uma das alternativas mais eficazes de estimular a produção, a abertura e expansão de novos negócios.

No franchising ocorre uma articulação entre a "empresa-mãe" e diversas empresas menores, permitindo a socialização dos benefícios e vantagens de uma estrutura corporativa maior e mais organizada.

Foram por nós relacionadas neste trabalho as vantagens e desvantagens desse sistema, para que os que decidam aderir a ele, façam-nos conscientes e com profissionalismo, contribuindo para a auto-regulamentação do franchising.

13 . A N E X O S

Modelo do Conselho de Desenvolvimento Comercial

"Contrato de franquia comercial que entre si fazem, de um lado como FRANQUIADOR (SIC), , com sede nesta Cidade, na Rua....., inscrita no CGC do Ministério da Fazenda sob o n.º..... representada pelos sócios..... e, de outro lado, como FRANQUIADO (SIC)....., com sede na Rua....., inscrita no CGC do Ministério da Fazenda sob n.º....., representada pelos sócios....., na forma abaixo:

Cláusula 1.ª A primeira contratante....., que passa a ser designada como FRANQUIADORA, empresa regularmente constituída, conforme contrato social arquivado na Junta Comercial deste Estado, sob o n.º....., é titular dos bens e serviços protegidos pela patente n.º..... (ou pelas marcas tais e tais, ou por contrato de distribuição ou prestação de serviços) o que é do pleno conhecimento da segunda contratante.

Cláusula 2.ª O FRANQUIADOR concede ao FRANQUIADO, na forma estabelecida, licença para exploração comercial dos produtos (ou serviços) de que é titular (descrever) conforme dispostos na cláusula primeira, dentro do que ora é ajustado neste instrumento, ficando incluída na concessão a faculdade de referência às marcas e patentes do FRANQUIADOR, em qualquer ato comercial inclusive em publicidade, timbre comercial e tabuleta do estabelecimento.

Cláusula 3.ª Obriga-se o FRANQUIADOR a fornecer, devidamente faturado, ao FRANQUIADO, dentro das normas comerciais comuns, mercadorias, produtos, matérias-primas (conforme o caso) dentro das necessidades comerciais do FRANQUIADO, de modo a não perturbar o desenvolvimento dos negócios deste, quer quanto às quantidades solicitadas, quer quanto ao prazo de entrega.

Cláusula 4.ª (Disporá sobre o limite territorial da concessão da franquia, ressaltando ou não o comércio do FRANQUIADOR, no mesmo território.)

Cláusula 5.ª (Disporá sobre o prazo da FRANQUIA, que poderá ser determinado ou indeterminado.)

Cláusula 6.ª (Disporá sobre a maneira pela qual o FRANQUIADO dá contraprestação ao FRANQUIADOR: percentagem, valor firme, obrigação de ad-

quirir mensalmente certa quantidade etc.)

Cláusula 7.ª (Disporá sobre os preços das mercadorias ou de serviços a ser cobrados pelo FRANQUIADO.)

Cláusula 8.ª (Disporá sobre a assistência do FRANQUIADOR.)

Cláusula 9.ª (Disporá sobre a exclusividade a que se obriga o FRANQUIADO para produto ou serviço similar ao do FRANQUIADOR.)

Cláusula 10.ª (Disporá sobre multas, por inadimplemento e indenização de prejuízos provocados por uma das partes.)

Cláusula 11.ª (Regulará ou proibirá a transferência do contrato, pelo FRANQUIADO, a terceiro.)

Cláusula 12.ª (Afirmará a autonomia das duas empresas, de modo que uma não tenha responsabilidade sobre qualquer compromisso ou encargo da outra.)

Cláusula 13.ª (Eleição do Foro.)

.....
.....

Cláusula Final: O presente contrato é assinado em três vias, pelas partes e por 2 (duas) testemunhas, uma para cada parte e a terceira para ser encaminhada ao Cartório de Registro de Títulos e Documentos, para registro, a fim de ter efeito com relação a terceiros."

Outro "Modelo"

Instrumento Particular de Contrato de Franchise

Pelo presente instrumento particular, entre partes: de um lado,.....

 daqui por diante simplesmente designado FRANCHISOR; e, de outro lado

 daqui por diante simplesmente designado FRANCHISEE, têm justo e contratado o quanto segue:

Cláusula 1.ª) FRANCHISOR é fabricante dos seguintes produtos:

Cláusula 2.ª) FRANCHISOR é também o detentor exclusivo da marca e do logotipo cujo modelo integra o presente contrato, conforme certificados expedidos pelo INPI — Instituto Nacional da Propriedade Industrial, sendo essa marca e esse logotipo aplicados a todos os produtos acima referidos.

Cláusula 3.ª) FRANCHISOR desenvolveu e vem utilizando e aprimorando um sistema para a instalação e operação, a nível de varejo, de lojas para a venda, ao consumidor final, dos produtos retro-relacionados, inclusive no que se refere a desenhos, "layout" e decoração do próprio ponto de vendas e à disposição dos móveis e utensílios que o integram, estocagem, exposição e manuseio dos produtos retro-referidos, controle de estoques, métodos, sistemas e controles operacionais, escrituração, técnicas mercadológicas e todos os demais aspectos do negócio.

Cláusula 4.ª) Todo o sistema retro-citado encontra-se resumidamente descrito e explicado nos manuais que ficam fazendo parte integrante do presente contrato, os quais poderão, a qualquer tempo, ser alterados, ampliados, reduzidos, substituídos ou simplesmente suprimidos, no todo ou em parte, pelo FRANCHISOR, na medida em que considerar necessário ou conveniente para o aperfeiçoamento da operação.

Cláusula 5.ª) Pelo presente instrumento particular e melhor forma de direito, o FRANCHISOR concede, ao FRANCHISEE, com exclusividade no que diz respeito ao território indicado e delimitado no mapa anexo, que integra o

presente instrumento, licença para a comercialização, na loja situada na Rua, no Município de e apenas nela, dos produtos referidos na cláusula 1.^a supra, bem como de outros que venham a ser fabricados, comercializados ou licenciados pelo FRANCHISOR, os quais serão fornecidos por ele, FRANCHISOR, ao FRANCHISEE, enquanto vigorar o presente contrato, sendo vedada ao FRANCHISEE a comercialização de quaisquer outros produtos de quaisquer outras marcas no recinto da loja retro-referida, bem como a comercialização, em qualquer outro local, que não a loja retro-referida, dos produtos objeto da licença ora concedida.

Cláusula 6.ª) A loja retro-referida será designada, pela marca mencionada na cláusula 2.^a supra, cujo uso a título precário é autorizado pelo FRANCHISOR ao FRANCHISEE, sem exclusividade, tudo nos termos e nas condições constantes do Contrato de Licença de Uso de Marca celebrado nesta mesma data, por instrumento separado, ficando estipulado que, enquanto vigorar o presente contrato, nenhuma outra marca poderá ser exposta ou divulgada pelo FRANCHISEE no recinto da loja ou em sua fachada ou proximidades, salvo a autorização ou solicitação expressa e por escrito do FRANCHISOR.

Parágrafo 1.º: O FRANCHISOR, neste ato, fornece ao FRANCHISEE o projeto arquitetônico e o projeto de layout da loja, o qual cobre, entre outros pontos, a orientação quanto a colocação e arrumação das vitrines, a programação visual e o padrão para arrumação das estantes e prateleiras.

Parágrafo 2.º: O FRANCHISEE instalará, no frontispício de sua loja, letreiro luminoso, de propriedade exclusiva do FRANCHISOR, com a marca e o logotipo deste, que fica, desde logo, autorizado a retirá-lo, como seu que é e continuará a ser, na hipótese de rescisão ou término do presente contrato, seja por que motivo for.

Cláusula 7.ª) A loja retro-referida será instalada e, enquanto vigorar o presente contrato, operada com total e estrita observância, pelo FRANCHISEE, de todas as normas e orientações contidas nos projetos retro-referidos e nos manuais anexos, referidos na cláusula 4.^a supra, bem como das demais normas, orientações ou sugestões que venham, de futuro, a ser transmitidas pelo FRANCHISOR ao FRANCHISEE, sempre por escrito.

Parágrafo 1.º: A loja será instalada e decorada com a mais estrita observância dos projetos referidos no parágrafo 1.º da cláusula anterior, sendo os móveis, utensílios, materiais e insumos para tanto utilizados adquiridos de acordo com as especificações fornecidas pelo FRANCHISOR e, de preferência, dos fornecedores indicados ou autorizados por este.

Parágrafo 2.º: O FRANCHISEE, na operação da loja, cobrará, dos consu-

midores finais, os preços constantes das tabelas que, de tempos em tempos, lhe serão fornecidas pelo FRANCHISOR.

Parágrafo 3.º: O FRANCHISEE se obriga e se compromete a zelar pelo bom nome do FRANCHISOR e de seus produtos, abstendo-se de praticar qualquer ato que, por qualquer forma ou meio, possa prejudicar a boa reputação do FRANCHISOR ou dos referidos produtos.

Parágrafo 4.º: Dentre os manuais que integram o presente contrato, um se refere, exclusivamente, às normas técnicas para a utilização da marca e do logotipo do FRANCHISOR, obrigando-se o FRANCHISEE a observá-las integralmente, de modo a garantir a padronização dessa utilização por toda a rede.

Parágrafo 5.º: É expressamente vedada ao FRANCHISEE a utilização da marca ou do logotipo do FRANCHISOR em suas faturas, notas fiscais e impressos fiscais de qualquer tipo ou natureza.

Cláusula 8.ª) O FRANCHISOR se obriga e se compromete a fornecer e repor ao FRANCHISEE os produtos de sua linha de fabricação, referidos na cláusula 1.ª supra, bem como todos aqueles que, a critério dele, FRANCHISOR, venham a integrar aquela mesma linha, sempre de acordo com a necessidade e as solicitações do FRANCHISEE, que, para tanto, deverá observar os procedimentos concernentes, especificados nos manuais que fazem ou nos que venham a fazer parte integrante do presente instrumento.

Parágrafo 1.º: O FRANCHISOR fornecerá seus produtos ao FRANCHISEE, de acordo com sua capacidade, com observância das condições praticadas por ele, FRANCHISOR, com relação aos demais Franchisees e com relação ao mercado, como um todo.

Parágrafo 2.º: O FRANCHISOR poderá recusar-se a fornecer novos produtos ao FRANCHISEE, se este atrasar a liquidação de produtos anteriormente encomendados e entregues, sem prejuízo para o direito do FRANCHISOR de exercer a faculdade que lhe assegura a cláusula 23.ª adiante, rescindindo-se, nesta hipótese, o contrato, por culpa exclusiva do FRANCHISEE.

Parágrafo 3.º: Por outro lado, o FRANCHISEE, desde que em dia com suas obrigações para com o FRANCHISOR, poderá valer-se da mesma faculdade que lhe assegura a citada cláusula 23.ª, caso o FRANCHISOR descumpra o presente contrato, deixando de lhe fornecer ou repor os estoques de que necessita.

Parágrafo 4.º: O FRANCHISOR poderá, a seu critério, alterar seu procedimento no que se refere ao fornecimento de produtos ao FRANCHISEE, inclusive quanto a preços, condições de pagamento e limites de crédito, sem que is-

so constitua infração a qualquer das disposições do presente contrato, desde que garanta ao FRANCHISEE a constante reposição de seu estoque, de acordo com suas necessidades e possibilidades.

Cláusula 9.ª) Observado o disposto na cláusula anterior, o FRANCHISEE manterá seu estoque em condições que lhe permitam evitar falhas no atendimento a seus clientes, efetivos e potenciais, cumprindo, outrossim, com total pontualidade, as obrigações, inclusive de natureza financeira, assumidas perante o FRANCHISOR e/ou perante terceiros, por este indicados, licenciados ou autorizados, decorrentes da aquisição de estoques e outros bens, aviamentos e insumos necessários à instalação e operação da loja.

Cláusula 10.ª) O FRANCHISOR poderá, a qualquer tempo, a seu critério exclusivo, proceder, diretamente ou através de representantes, funcionários ou prepostos seus, ou, ainda, de profissionais ou empresas especializadas que para tanto contratar, proceder a exames e vistorias das instalações do FRANCHISEE, bem como ao exame e auditoria de seus livros e controles, de modo a verificar se o mesmo cumpre, integral e fielmente, os termos do presente contrato e de seus eventuais aditamentos e as normas, condições e orientações contidas nos manuais que fazem ou que, a qualquer tempo, venham a fazer parte integrante deste, obrigando-se, desde logo, o FRANCHISEE a acatar as sugestões ou orientações que lhe sejam formuladas pelo FRANCHISOR, no sentido de aperfeiçoar e elevar seu padrão de atuação.

Cláusula 11.ª) O FRANCHISEE se obriga a contratar e manter pessoal de nível adequado ao atendimento do público consumidor, encaminhando seus administradores e funcionários aos competentes treinamentos e seminários que sejam organizados ou promovidos pelo FRANCHISOR, de acordo com a programação que periodicamente lhe será fornecida por este.

Cláusula 12.ª) Pela licença (franchise) que ora lhe é concedida, e pelo fornecimento dos projetos e da tecnologia que ora lhe é feito, através da entrega dos projetos e manuais inclusos, o FRANCHISEE paga ao FRANCHISOR, neste ato, a taxa inicial (franchise fee) de Cz\$, comprometendo-se, outrossim, a pagar-lhe, daqui por diante, em troca da assistência, do treinamento e da orientação que lhe serão fornecidos pelo FRANCHISOR, a remuneração mensal equivalente a% (..... por cento) do faturamento bruto que auferir, em cada mês civil considerado, em decorrência da operação da loja referida na cláusula 5.ª supra, independente de qualquer outra remuneração de qualquer espécie que àquele seja devida por ele, FRANCHISEE, a qualquer outro título.

Parágrafo Único: A remuneração mensal retro-estipulada será paga, pelo FRANCHISEE ao FRANCHISOR, na sede deste, ou onde este legitimamente indicar, até o dia 10 (dez) de cada mês seguinte ao vencido, sendo o respectivo

valor calculado com base em demonstrativo completo e detalhado de faturamento que ele, FRANCHISEE, entregará ao FRANCHISOR até o dia 5 (cinco) de cada mês seguinte ao vencido e cuja exatidão poderá, a qualquer tempo, ser verificada pelo FRANCHISOR, a critério deste, por todos e quaisquer meios, inclusive exame de livros, auditoria e todos e quaisquer outros, obrigando-se o FRANCHISEE, desde logo, a pagar-lhe de pronto qualquer diferença que venha a ser apurada, devidamente corrigida pelo índice de variação do valor nominal das OTNs, ou índice que o venha a substituir, e acrescida de juros de 1% ao mês sobre o valor corrigido e de multa moratória de 15% sobre o valor em atraso devidamente corrigido, tudo sem prejuízo para o direito do FRANCHISOR de, a seu critério, considerar rescindido o presente contrato, por culpa exclusiva do FRANCHISEE, hipótese em que se aplicará também o disposto na cláusula 23ª adiante.

Cláusula 13.ª) Independentemente das cifras retro-estipuladas e de todas e quaisquer quantias que, a qualquer título, deva, ou venha a dever, ao FRANCHISOR, e de qualquer verba que venha a despender em publicidade da marca do FRANCHISOR (sempre de acordo com a orientação do FRANCHISOR e o conhecimento e autorização deste), o FRANCHISEE se obriga e se compromete a contribuir, mensalmente, com% do faturamento bruto que auferir na loja referida na cláusula 5.ª supra, para um "Fundo Especial de Publicidade", que será administrado pelo FRANCHISOR e cujos recursos serão destinados à publicidade e divulgação da marca referida na cláusula 2.ª supra e dos produtos referidos na cláusula 1.ª supra, bem como de qualquer outros que, a critério do FRANCHISOR, venham a integrar sua linha de produtos.

Parágrafo Único: Anualmente, no mês de fevereiro, o FRANCHISOR prestará contas, ao FRANCHISEE, das quantias recebidas e despendidas em decorrência do disposto nesta cláusula.

Cláusula 14.ª) Tendo em vista que o presente contrato é celebrado com o FRANCHISEE após seus titulares e dirigentes terem sido submetidos a cuidadoso e criterioso processo de seleção, de modo a garantir que todos os Franchisees integrantes da rede do FRANCHISOR tenham o perfil que este considera ideal, é expressamente vedado ao FRANCHISEE ceder ou transferir, para quem quer que seja, a que título for, salvo autorização expressa, por escrito, do FRANCHISOR, os direitos e obrigações que lhe resultam do presente contrato, sendo, inclusive, vedada qualquer alteração do respectivo controle, tanto societário, como operacional.

Parágrafo 1.º: Na hipótese de falecimento, retirada ou interdição de quaisquer dos integrantes do FRANCHISEE, de que resulte alteração do respectivo controle, poderá o FRANCHISOR, se assim julgar conveniente, consi-

derar automaticamente rescindido, de pleno direito, o presente contrato, hipótese em que aplicar-se-á o disposto nas cláusulas 21.^a e 22.^a adiante.

Parágrafo 2.º: Fica estipulado que, caso o FRANCHISEE deseje, durante a vigência do presente contrato ou quando de seu término ou rescisão, seja por que motivo for, alienar seu estabelecimento ou "ponto comercial", o FRANCHISOR terá preferência absoluta, em igualdade de condições com terceiros, para adquiri-lo.

Parágrafo 3.º: Para o fim do disposto no parágrafo anterior, o FRANCHISEE deverá notificar o FRANCHISOR, por escrito, indicando a este o valor e as condições de pagamento pretendidos, bem como o nome, endereço e telefone do(s) eventual(ais) pretendente(s), sendo assegurado ao FRANCHISOR o prazo de 30 (trinta) dias para exercer o direito de preferência que lhe é assegurado pelo parágrafo anterior.

Parágrafo 4.º: Somente se não interessar ao FRANCHISOR o exercício da preferência que lhe cabe, a tanto equivalendo a falta de resposta no prazo retro-estipulado, poderá o FRANCHISEE, sob pena de nulidade, alienar seu estabelecimento ou "ponto comercial", desde que:

- a) O faça ao(s) pretendente(s) indicado(s), se é que indicou algum; e
- b) O faça pelo preço e nas condições pleiteados do FRANCHISOR.

Cláusula 15.ª) Enquanto vigorar o presente contrato, o FRANCHISEE, seus titulares e administradores, não poderão, em hipótese alguma, dedicar-se, seja direta ou indiretamente, à exploração de estabelecimentos que se dediquem a atividades conflitantes com a atividade a ser desenvolvida na loja referida na cláusula 5.^a supra, ou que, por qualquer razão ou forma, possam ser considerados concorrentes desta.

Cláusula 16.ª) O FRANCHISEE se obriga e se compromete a manter, não só durante a vigência do presente contrato, mas por todo o sempre, o mais absoluto sigilo com relação a todas as informações, orientações e dados que lhe sejam transmitidos pelo FRANCHISOR, os quais constituem segredo de negócio.

Parágrafo Único: Para garantia do cumprimento do disposto no "caput", o FRANCHISEE limitar-se-á a transmitir a seus funcionários e prepostos, e tão somente a estes, apenas as orientações e informações essenciais ao desempenho das respectivas tarefas.

Cláusula 17.ª) Do presente contrato não resulta, em hipótese alguma, vínculo de natureza trabalhista ou associativa entre as partes, nem tampouco

entre qualquer delas e os funcionários ou prepostos da outra, respondendo cada uma, individual e isoladamente, por todas as obrigações que assumir, sejam de que natureza forem.

Cláusula 18.ª) Sem prejuízo do disposto na cláusula 24.ª adiante, fica expressamente consignado que constituem causa para a rescisão do presente contrato a decretação da falência ou o deferimento do requerimento de concordata do FRANCHISEE, hipóteses em que tal rescisão se verificará automaticamente, independente de interpelação, aviso ou notificação, judicial ou extrajudicial, sem que disso resulte para o FRANCHISEE direito a qualquer indenização, retenção ou quantia a qualquer título, ressalvado o disposto nas cláusulas 21.ª e 22.ª adiante.

Cláusula 19.ª) Todos e quaisquer aditamentos ao presente contrato, bem como a alteração, total ou parcial, de qualquer de suas cláusulas ou condições, serão, obrigatoriamente, formalizados por escrito, de nada valendo qualquer estipulação verbal a respeito, o mesmo vigorando com relação a todos e quaisquer avisos ou comunicações que qualquer das partes deva fazer à outra.

Cláusula 20.ª) O presente contrato vigorará pelo prazo de 12 (doze) meses a contar da presente data, sendo automaticamente renovado, sempre por igual período de 12 (doze) meses, salvo manifestação em contrário, expressa e por escrito, de qualquer das partes à outra, com a antecedência mínima de 60 (sessenta) dias da data prevista para o término de cada período.

Cláusula 21.ª) Uma vez rescindido ou terminado o presente contrato, seja por que motivo e em que circunstância for, o FRANCHISEE deixará, de imediato, de utilizar a marca e o logotipo de que é titular o FRANCHISOR, o qual, por sua vez, retirará, da fachada da loja retro-referida, o luminoso de sua propriedade.

Cláusula 22.ª) Ainda na hipótese de término ou rescisão do presente contrato, o FRANCHISOR poderá, a seu exclusivo critério, readquirir do FRANCHISEE o estoque que este porventura detenha dos produtos com a marca dele, FRANCHISOR, pelo respectivo custo histórico, concedendo-lhe, outrossim, desde já, o FRANCHISEE, opção para, nessa hipótese, adquirir também o "ponto comercial" ou estabelecimento, pelo respectivo valor real de mercado.

Cláusula 23.ª) Fica estipulada a multa do equivalente em cruzados a OTNs para a parte que infringir, no todo ou parcialmente, qualquer das cláusulas do presente contrato, reservando-se à parte inocente o direito de, simultaneamente, considerá-lo rescindido de pleno direito e de haver, por ação própria, as perdas e danos que efetivamente sofrer em decorrência do inadimplemento

da outra parte, naquilo em que excedam à multa ora estipulada.

Cláusula 24.ª) O presente contrato é celebrado em caráter irrevogável e irretratável, obrigando as partes e seus sucessores a qualquer título, ficando eleito o Foro de São Paulo, Capital — Centro, com expressa exclusão de qualquer outro, por mais privilegiado que seja, como competente para dirimir eventuais dúvidas ou controvérsias que dele possam se originar entre as partes.

E, por assim se acharem justos e contratados, assinam o presente instrumento em 3 (três) vias de igual teor, na presença das duas testemunhas ao final assinadas.

OBSERVAÇÃO: Num caso prático, é quase certo que em lugar de se utilizar as expressões FRANCHISOR e FRANCHISEE no masculino, se utilizassem expressões equivalentes no feminino (*a franchisor* ou *franqueadora*, *a franchisee* ou *franqueada*), já que, em praticamente todos os casos, se trata de pessoas jurídicas, ou seja, sociedades, sejam limitadas ou anônimas.

14. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. RIZZO, Marcos V.A. - **Franchising: Uma estratégia de marketing e distribuição**, Brasília, D.F., Edição conjunta da Associação Brasileira de Franchising, CEBRAE e CDC, 1987.
2. CADERNO ESPECIAL DE FRANCHISING - **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, Editora Globo, ano I, nº 6, julho/89.
3. CHERTO, Marcelo R. - **Franchising: Revolução no Marketing**, 1ª ed., São Paulo, McGraw-Hill, 1988.
4. COBRA, Marcos - **Marketing Essencial: Conceitos, estratégias e controle**, 1ª ed., São Paulo, Ed. Atlas, 1986.
5. CHAIM, Célia - Um passaporte para vitar patrão. **Revista Exame**, 25.12.89.
6. RIZZO, Sílvia Bourdot - **Guia de oportunidades em Franchising**, São Paulo, Difusão Nacional do Livro, Ed. e Importadora Ltda, 1988.
7. "FRANCHISING": uma solução para a crise. **Tribuna do Ceará**, 10.12.1988.
8. FUNARO, Melita - As características do contrato de Franchising, **Jornal do Brasil**, 01.12.1988.
9. "FRANCHISING" - **Jornal da Pequena Empresa, O Povo**, 03.12.1988.

15. BIBLIOGRAFIA

CADERNO ESPECIAL DE FRANCHISING - Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, Editora Globo, ano I, nº 6, julho/89.

CHAIM, Célia - "Ganhar dinheiro com a marca alheia não é pecado", Revista Exame, 16.11.88.

_____ - "Os figurões do universo das franquias, Revista Exame, 31.05.89, Ed.Abril, ano XXI, nº 11.

_____ - "Um passaporte para virar patrão", Revista Exame, 25.12.89.

CHERTO, Marcelo R. - Franchising: Revolução no Marketing, 1ª ed., São Paulo, McGraw-Hill, 1988.

COBRA, Marcos - Marketing Essencial: Conceitos, estratégias e controle, 1ª ed., São Paulo, Ed. Atlas, 1986.

"FRANCHISING", Jornal da Pequena Empresa, O Povo, 03.12.88.

"FRANCHISING": Uma solução para a crise, Tribuna do Ceará, 10.12.1988.

"FRANQUIA": Um toma-lá-dá-cá em que todos saem ganhando, Revista Diretor Lojista, nov/86.

FUDISSAKU, Sílvio - "Boa marca, bom começo. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, dez/88.

FUNARO, Melita - "As características do contrato de franchising"
Jornal do Brasil, 01.12.88.

GIANNINI, Alessandro - "Franchising driblando a crise. **Revista Afinal**, 13.09.88.

"HORA DE PARAR DE BRINCAR", **Revista Exame**, 22/03/89, Ed.Abril.

MELIANI, Marisa - "Franchising: Marketing de unir para multiplicar, **Revista Tendência**, nº 168, fev/89.

NERY, Carmem Lúcia - "Franchising o momento da profissionalização, **Revista Diretor Lojista**, mai/89.

RIZZO, Marcos V.A. - **Franchising: uma estratégia de marketing e distribuição**, Brasília, DF, Edição Conjunta da Associação Brasileira de Franchising, CEBRAE e CDC, 1987.

RIZZO, Silvia Bourdot - **Guia de oportunidades em Franchising**, São Paulo, Difusão Nacional do Livro. Ed. e Importadora Ltda., 1988.