

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MONOGRAFIA

SISTEMA DE FRANCHISING

UNIÃO DA VITÓRIA - PR

Outubro / 1995

MARÍLIA PROLIK ANTUNES DE OLIVEIRA

SISTEMA DE FRANCHISING

Trabalho de pós-graduação, para
obtenção do crédito final, no
curso de Administração
Empresarial, elaborada pela
graduada Marília Prolik Antunes
de Oliveira.

UNIÃO DA VITÓRIA - PR

Outubro / 1995

SUMÁRIO

| | | |
|-------|--|----|
| | INTRODUÇÃO..... | 01 |
| 1 | HISTÓRICO DO FRANCHISING..... | 02 |
| 2 | O QUE É FRANCHISING..... | 06 |
| 3 | FRANQUIAS - ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO..... | 07 |
| 3.1 | FRANQUIA DE PRODUTO E MARCA - 1ª GERAÇÃO..... | 07 |
| 3.2 | FRANQUIA DE REVENDA OU DISTRIBUIÇÃO EXCLUSIVA - 2ª GERAÇÃO..... | 08 |
| 3.3 | FRANQUIA DE NEGÓCIO FORMATADO - 3ª GERAÇÃO..... | 08 |
| 4 | FRANQUIAS/TENDÊNCIAS/SETORES/INVESTIMENTOS..... | 10 |
| 4.1 | TENDÊNCIAS..... | 10 |
| 4.2 | SETORES..... | 10 |
| 4.3 | GERAÇÃO..... | 11 |
| 4.4 | INVESTIMENTO..... | 11 |
| 4.5 | RETORNO..... | 12 |
| 4.6 | PESSOAL..... | 12 |
| 5 | CONTRATO DE FRANQUIA..... | 13 |
| 5.1 | ASPECTOS JURÍDICOS DO RELACIONAMENTO..... | 13 |
| 5.1.1 | ASPECTOS PRÉ-CONTRATUAIS..... | 13 |
| 5.1.2 | O QUE É UM CONTRATO..... | 14 |
| 5.1.3 | CONCEITO..... | 15 |
| 5.1.4 | ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DO CONTRATO DE FRANQUIA. | 16 |
| 5.2 | CÓDIGO DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO..... | 16 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5.2.1 | PRINCÍPIOS ORIENTADORES..... | 16 |
| 5.2.2 | REQUISITOS PARA O FRANQUEADOR..... | 16 |
| 5.2.3 | REQUISITOS PARA O FRANQUEADO..... | 17 |
| 5.2.4 | OBRIGAÇÕES DO FRANQUEADOR..... | 18 |
| 5.2.5 | DIREITOS DO FRANQUEADOR..... | 19 |
| 5.2.6 | OBRIGAÇÕES DO FRANQUEADO..... | 19 |
| 5.2.7 | DIREITOS DO FRANQUEADO..... | 21 |
| 5.3 | PROJETO DE LEI DA CÂMARA..... | 22 |
| 6 | CHECKLIST DE AVALIAÇÃO E SELEÇÃO DE FRANQUIA.... | 29 |
| 6.1 | PREMISSAS DO CHECKLIST..... | 29 |
| 6.2 | TAXAS QUE ENVOLVEM O NEGÓCIO..... | 29 |
| 6.2.1 | TAXA DE FRANQUIA..... | 30 |
| 6.2.2 | TAXA DE ROYALTIES..... | 30 |
| 6.2.3 | TAXA DE PROPAGANDA E PROMOÇÃO..... | 31 |
| 6.2.4 | VANTAGENS E DESAFIOS..... | 31 |
| 6.2.5 | REDUÇÃO DE RISCOS..... | 31 |
| 6.3 | FACILIDADES INICIAIS DO FRANCHISING..... | 31 |
| 6.4 | SISTEMAS ADMINISTRATIVOS E GERENCIAIS..... | 32 |
| 6.5 | TREINAMENTO..... | 32 |
| 6.6 | RELACIONAMENTO TRANSPARENTE..... | 32 |
| 6.7 | INVESTIMENTO CALCULADO..... | 33 |
| 6.8 | PRINCIPAIS DESAFIOS..... | 33 |
| 6.8.1 | POUCA INDEPENDÊNCIA..... | 33 |
| 6.8.2 | REPUTAÇÃO..... | 34 |
| 6.8.3 | INFLEXIBILIDADE..... | 34 |
| 6.8.4 | PAGAMENTO DE SERVIÇOS..... | 34 |
| 7 | DECÁLOGO DO FRANCHISING..... | 35 |

| | |
|---------------------------------|----|
| CONCLUSÃO..... | 37 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 38 |

INTRODUÇÃO

O sonho de ter seu próprio negócio acrescentado de treinamento, orientações seguras e bom senso. Junte-se boas doses de dedicação, persistência e vontade.

É o sistema Franchising.

Esse mercado, em constante crescimento no Brasil, oferece atualmente 905 diferentes opções de negócios diversificados, de acessórios pessoais, alimentação, fast food, automotivo, comunicação, construção, educação e treinamento, entretenimento, equipamentos, esportes e acessórios, fotografia, gráficos e sinalização, hotelaria e turismo, informática, limpeza e conservação, livros e papéis, móveis e decorações, negócios e serviços, produtos e serviços, saúde e beleza até o vestuário.

Essa ampla diversidade associada à transferência da experiência de sucesso do franqueador para seus franqueados, possibilita uma redução de riscos aparentemente menores que as demais atividades.

Uma realidade de dinamismo e evolução voltado para empreendedores nesse período de turbulência econômica, que não querem desperdiçar dinheiro, tempo e talento.

Prova disto está no fato de que a cada 100 franquias que abrem, 86 são bem sucedidas.

1 HISTÓRICO DO FRANCHISING

A origem do franchising está há quase mil anos atrás, na Idade Média, época de príncipes, cavaleiros e servos, quando o poder e o dinheiro estavam ligados à posse da terra.

Franc, palavra do francês antigo, quer dizer transferência de um direito, outorga de um privilégio, concessão exclusiva. Por exemplo: a igreja concedia a alguns senhores o direito de cobrar impostos dos camponeses em seu nome, dando a esses senhores um percentual sobre o total arrecadado. Pode estar aí a origem semântica do franchising.

Muitos séculos depois da Idade Média, o franchising renasce, agora como prática comercial. Na América do Norte, em 1850, a Singer Sewing fabricante de máquinas de costura, decide ampliar sua participação no mercado de varejo, cedendo o uso de sua marca. Descobriu uma maneira de atingir um território muito mais amplo, com poucos investimentos financeiros. Na outra ponta do negócio, pequenas empresas podiam desfrutar do prestígio do nome Singer, aumentando seus próprios negócios.

A partir da 2ª Guerra Mundial, com a volta dos soldados americanos para casa, o franchising se consolida como prática comercial e tem um crescimento espetacular

nos EUA - a falta de emprego é compensada pela abertura de oportunidades para pessoas dispostas a correr riscos, o que multiplica os negócios e acaba por aumentar a oferta de empregos.

Atualmente nos Estados Unidos, o franchising responde por 7 milhões de empregos diretos, oferecendo 3.000 oportunidades em 70 segmentos. A cada 17 minutos, uma franquia é concedida nos EUA. O número de franqueados chega a 520.000. Mais de um terço de todas as vendas do varejo no país estão com o franchising: US\$ 750 bilhões, mais ou menos duas vezes toda a produção brasileira de bens e serviços.

A exportação de franquias americanas internacionalizou o franchising e serviu de estímulo aos franqueadores locais em todo o mundo, multiplicando as oportunidades nesse mercado.

No Brasil, o franchising vive um bom momento.

Em 1910, o baiano Artur de Almeida Santos já fazia bons negócios com a venda de sapatos populares muito conhecidos e comprados em grande quantidade. Tanto sucesso motivou-o a levar a marca Stella a todo o interior do estado, multiplicando seu negócio sem investir na instalação de novos pontos comerciais. Seus concessionários, o que hoje chamaríamos de franqueados, já tinham o ponto e a freguesia. Bastava ceder os calçados e a logomarca.

Na década de 80, com a difusão de um padrão de consumo nacional pelas redes de TV, o franchising

deslanchou. E os shopping centers começaram a descobrir que as franquias eram mais interessantes que as lojas-âncoras.

De 1991 a 1993 estima-se que o faturamento com franchising subiu cerca de US\$ 4 bilhões para aproximadamente US\$ 6,5 bilhões, com o número de franqueadores passando de menos de 300 para quase 500 e o número de franquias independentes, não considerando as unidades próprias dos franqueadores, saltando de cerca de 10 mil para 15 mil. Os números são modestos, se comparados aos do Estados Unidos, mas, por isso mesmo, podem indicar perspectivas promissoras.

Hoje o Brasil é o maior na América Latina, do México para baixo, encostando nos grandes mundiais. Segundo previsões da ABF - Associação Brasileira de Franchising, poderemos terminar a década no terceiro lugar mundial.

O potencial do Brasil é imenso, sobretudo por seu grande espaço territorial. Abrir um curso numa cidade do interior, pode ser tão bom negócio como abrir uma pequena loja de pizza numa grande capital. E ambos podem ser um belo meio de vida. Neste aspecto guardamos muitas semelhanças com os Estados Unidos e, em certo sentido, como nação, também enfrentamos uma guerra, pelo crescimento e desemprego. Com crise ou sem crise, o franchising continua em crescente evolução e nada indica que esta tendência vá se alterar nos próximos anos, sobretudo porque o franchising atua como poderosa

ferramenta anti-recessiva.

A chegada das franquias estrangeiras e a progressiva adoção entre nós dos padrões internacionais de operação, estabeleceram um avanço na relação entre o franqueado e o franqueador, garantindo mais equilíbrio e transparência nos negócios e consolidando o conceito de parceria. Além de propiciar ao consumidor novos e melhores produtos e serviços.

No franchising, a pequena empresa franqueada, com seu próprio sucesso, está promovendo o sucesso de empresas maiores, num sistema que exige benefícios recíprocos.

2 O QUE É FRANCHISING

O franchising é um sistema de distribuição de produtos ou serviços que possibilita a um terceiro, no caso o franqueado, montar um negócio próprio utilizando uma marca já conhecida e os conceitos operacionais já experimentados e aprovados pelo franqueador, o que faz com que os riscos de operação do negócio sejam sensivelmente reduzidos.

São muitos os benefícios que o sistema de franchising oferece a quem se aventura a iniciar o seu próprio negócio. Além de trabalhar com uma marca conceituada, uma boa franquia pressupõe um negócio previamente testado no mercado, onde os problemas foram identificados e eliminados.

O franqueador deverá transferir ao franqueado toda a sua experiência, prestando assessoria em todas as áreas e provendo treinamento e orientação permanente, para garantir a qualidade dos produtos ou serviços que levam a sua marca.

Por outro lado, o franqueado deverá administrar o negócio, seguindo os padrões operacionais pré-definidos e transferidos pelo franqueador.

3 FRANQUIAS - ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO

Nem todas as empresas franqueadoras se encontram num estágio avançado de desenvolvimento dentro do sistema. O que não indica, necessariamente, que a maioria não constitui um bom negócio, mas pode apresentar baixo nível de profissionalização e portanto, maior risco de investimento. O estágio de desenvolvimento do Franchising no Brasil pode ser classificado em quatro diferentes categorias.

3.1 FRANQUIA DE PRODUTO E MARCA - 1ª GERAÇÃO

É a mais rudimentar das categorias, resumindo-se na licença para a venda do produto e uso da marca.

Nesta categoria, a qualidade e quantidade de serviços prestados pelo franqueador é mínima, apesar de existirem exigências de padronização visual, geralmente ligada à exposição da marca e do produto. Neste caso, o franqueado se compromete a comercializar com exclusividade os produtos que levam a marca ou que são determinados pelo franqueador, que por sua vez, não se obriga a obedecer a mesma exclusividade, podendo vender os mesmos produtos a pontos de venda não exclusivos, inclusive na mesma área de atuação do franqueado. Em muito pouco tempo estas

franquias desaparecerão do mercado.

3.2 FRANQUIA DE REVENDA OU DISTRIBUIÇÃO EXCLUSIVA - 2ª GERAÇÃO

Mesmo sem garantir limites territoriais para a comercialização, nesta categoria o franqueador utiliza o sistema Franchising exclusivamente para comercializar seus produtos. A utilização da marca ocorre também em regime de dupla exclusividade, ou seja, o produto é distribuído somente pela rede exclusiva e o franqueado revende somente o produto do franqueador.

Esta categoria tem maiores exigências quanto a padronização, mas é baixa a prestação de serviços para garanti-la.

3.3 FRANQUIA DE NEGÓCIO FORMATADO - 3ª GERAÇÃO

É a categoria que apresenta o maior nível de profissionalização. Além da marca e produtos exclusivos, o franqueado recebe o sistema completo para operar o negócio. Na verdade, o sistema de operação é o conceito chave do franchising de negócio formatado, e não o produto e/ou marca.

Além disso, o franqueado recebe assistência para selecionar o melhor ponto, treinamento continuado, suporte operacional, propaganda e suprimento adequado do produto.

Esta relação de transparência e a competência do

franqueador para atender às necessidades dos franqueados, pressupõe o pagamento de taxas que remuneram os serviços prestados à rede. O franqueado opera com exclusividade, dentro de padrões pré-estabelecidos e testados.

Esta categoria não exige experiência anterior, pois o franqueado na verdade compra a experiência, o método, a habilitação e a competência, que são transferidos através de manuais e treinamentos.

4 FRANQUIAS / TENDÊNCIAS / SETORES / INVESTIMENTOS

Quem busca uma franquia quer saber logo quais são as áreas mais promissoras, o que está em alta e o que está em baixa. Num mercado como o brasileiro, isso é muito difícil de precisar: o que está saturado no Rio de Janeiro ou em São Paulo, pode não estar saturado em Bauru ou em Campos. E vice-versa. O que está em expansão em Belém, em Recife ou em Salvador, pode estar em retratação em Porto Alegre, em Florianópolis, em Curitiba, Cuiabá, União da Vitória ou Manaus.

4.1 TENDÊNCIAS

O que se pode dizer, com alguma segurança, é que no Brasil as franquias estão se expandindo. Em média, em torno de taxas que variam entre 10% e 30% ao ano: 30% no Nordeste, 25% no Sudeste, 15% no Sul e 10% no Norte e no Centro-Oeste. São apenas tendências do início dos anos 90 e não definem padrão de desenvolvimento em escolhas.

Estas, certamente, vão ser determinadas pela análise do mercado local, em cada momento.

4.2 SETORES

Alimentação e vestuário são os tipos mais comuns de franquia. Somados, tem quase a metade do mercado. Se estão saturados ou não, é uma questão local. O que pode dizer é que o crescimento desordenado está dando lugar a um avanço mais planejado.

O franqueado está se tornando mais bem preparado, informado e exigente. E o franqueador está tendo que se mexer para responder a isto.

4.3 GERAÇÃO

É bom lembrar que franquias podem ser classificadas por geração. As de primeira e segunda geração estão mais ligadas ao conceito de concessão de uso de marca e de representação comercial.

Além da marca, também fornecem o produto, mas fazem do franqueado pouco mais do que um mero representante. É outro tipo de negócio.

As franquias de terceira geração são aquelas que preenchem os requisitos necessários à conceituação de franquia. Independentemente de conceituá-la como franchising empresarial, franchising de negócios ou padrão de negócio formatado.

4.4 INVESTIMENTO

O investimento necessário para a operação de uma franquia varia muito. A maior parte das franquias, quase a

metade delas, está na faixa, bem ampla, de US\$ 10 mil a US\$ 50 mil. Em seguida, vêm as franquias de US\$ 50 mil a US\$ 100 mil, por voltas de 20%.

Até US\$ 10 mil, estão cerca de 15% das franquias. O restante, fica acima da faixa de US\$ 100 mil, podendo chegar até US\$ 1 milhão. Muitas delas estão buscando reduzir custos, de olho no pequeno empresário.

4.5 RETORNO

O prazo de retorno do investimento está, na maioria dos casos entre 12 a 24 meses. Cerca de 30% das franquias podem oferecer um retorno mais rápido, em até 12 meses. Um número menor, em torno de 15%, oferece retorno mais longo entre 24 a 60 meses.

4.6 PESSOAL

Metade das franquias tem de um a cinco empregados. Trinta por cento, tem de 6 a 10. Cerca de 10%, de 11 a 20. Aproximadamente 5% das franquias tem mais de 20 empregados, podendo chegar a mais de 100.

5 CONTRATO DE FRANQUIA

5.1 ASPECTOS JURÍDICOS DO RELACIONAMENTO

5.1.1 Aspectos pré-contratuais

A relação entre franqueador e franqueado deve ser pautada em termos claros, probos, espontâneos e principalmente transparentes.

Essa relação transcende a simples relação entre si; é uma relação que possui vários aspectos entre eles os pessoais, os comerciais e os jurídicos.

Se o relacionamento comercial e jurídico estão caminhando bem, o pessoal como consequência também irá bem. Caso contrário, as coisas vão ficar complicadas.

O objetivo primordial desta relação é sem dúvida o sucesso de ambos, que resolveram se unir no sentido de obterem cada vez mais êxito empresarial.

A parceria é a palavra chave que define este relacionamento. Para isso, faz-se necessário que as bases estabelecidas entre ambos sejam estipuladas sempre através de um contrato escrito. Este contrato basicamente é o que regerá toda a relação entre franqueador e franqueado.

É importante salientar a inexistência de lei específica que regule o franchising.

Alguns aspectos pré-contratuais muito importantes

em relação à escolha de ambos, no que diz respeito tanto a franquia escolhida como a postura de seu futuro parceiro devem ser abordados.

A expansão econômica advinda do desenvolvimento do franchising fez com que surgissem associações com o objetivo de nortear e resguardar o relacionamento entre franqueador e franqueado.

A exemplo de países norte-americanos e europeus, principalmente Estados Unidos e França, surgiu no Brasil a Associação Brasileira de Franchising e com ela o Código de Auto-Regulamentação elaborado por sua Comissão de Ética.

Estabelece, de alguma forma, o esclarecimento aos participantes e interessados no sistema, as suas principais características, estabelecendo princípios que devem ser obedecidos, regras e condições básicas para atuação e estipula as normas e práticas adequadas que norteiam os procedimentos e o relacionamento franqueador/franqueado.

O Código foi elaborado de forma a ser um código de bons costumes e de boa conduta para os praticantes do sistema de franchising no Brasil.

5.1.2 O que é um contrato

Segundo o jurista Clóvis Beviláqua, "o contrato é o acordo de vontades para o fim de adquirir, resguardar, modificar ou extinguir direitos".

É instrumento indispensável e o elemento imprescindível a circular de bens. Através dele é que o

franqueador e o franqueado ajustam suas obrigações e seus deveres.

Como não existem franquias iguais, nem franqueados e franqueadores iguais, o contrato não deve ser padronizado, deverá ser ajustado de acordo com os interesses de ambos para melhor servir de instrumento condutor e norteador dessa parceria.

Através de pesquisas realizada pela Revista "Pequenas Empresas Grandes Negócios" em dezembro de 1990, concluiu-se que a falta de um contrato escrito e bem elaborado, que defina bem os direitos, deveres e garantias das partes envolvidas na franquia é a causa apontada por 43% dos 250 entrevistados como um dos pontos geradores de conflito entre franqueadores e franqueados.

5.1.3 Conceito

Contrato de franquia é o instrumento através do qual o franqueador que é o titular de uma marca ou patente de indústria, comércio ou serviço, concede seu uso a outro empresário que é o franqueado, assim como o direito de distribuição, prestando-lhe assistência técnica e administrativa para viabilização do negócio ou sistema operacional detidos ou desenvolvidos pelo franqueador, mediante o pagamento de uma taxa inicial e/ou percentual sobre o volume dos negócios realizados pelo franqueado.

Partindo-se deste conceito nota-se tipicidade do contrato de franquia.

5.1.4 Elementos constitutivos do contrato de franquia

Dentro do processo de comercialização do país, o franchising é o responsável pela formação de um número elevado de pequenas e médias empresas que passaram a ofertar, em larga escala, produtos que têm boa aceitação por parte do público consumidor. Assim sendo, unem-se duas partes, através de um contrato, em função do desenvolvimento de um mesmo negócio.

Para que haja um contrato de franchising é necessário que haja de um lado o franqueador e, do outro o franqueado.

5.2 CÓDIGO DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO

Associação Brasileira de Franchising

Comissão de Ética

5.2.1 Princípios orientadores

O franqueador é o fundador de uma rede de franquia constituída por si e por seus franqueadores individuais, cuja continuidade e liderança é por ele assegurada.

5.2.2 Requisitos para o franqueador:

- a) ter concebido e explorado com sucesso um conceito, durante um período de tempo, e ter desenvolvido no mínimo uma unidade piloto antes do operacionais, financeiras e funcionais do estabelecimento padrão;
- b) ser o titular dos direitos relativos aos

- elementos identificadores do seu conceito perante o mercado consumidor, através de marcas, logotipos, comunicação visual, direitos autorais e outras insígnias;
- c) providenciar treinamento inicial aos seus franqueadores e a contínua assistência comercial e/ou técnica durante a vigência do contrato de franquia;
 - d) zelar pelo constante aperfeiçoamento e desenvolvimento do seu conceito perante as necessidades do mercado consumidor.

5.2.3 Requisitos para o franqueado:

- a) congregar os seus maiores e melhores esforços para o desenvolvimento da sua franquia e para a conservação da identidade e reputação da rede;
- b) fornecer ao franqueador os dados do funcionamento da franquia, a fim de possibilitar um eficaz controle da gestão pelo franqueador. O franqueado permitirá, ao franqueador e/ou aos seus prepostos, o acesso, na vigência do contrato de franquia, ao seu estabelecimento ou escritório e à sua contabilidade;
- c) não divulgar a terceiros o "know-how" e seus segredos de negócio transmitidos pelo franqueador, durante ou após a cessação do Contrato de Franquia.

Franqueador e franqueado devem respeitar, de forma

contínua, as seguintes obrigações:

- a) agir com lealdade e equidade nas suas relações mútuas;
- b) resolver os conflitos e litígios com lealdade e boa fé, através da comunicação e negociação diretas e de acordo com as disposições do presente código.

5.2.4 Obrigações do franqueador:

- a) representar o seu sistema de negócios junto ao mercado, associações de classe, poderes públicos e demais órgãos ou entidades, com o objetivo de manter a unidade corporativa da franquia;
- b) conceder os direitos de uso da sua marca e do sistema sempre através de contrato escrito;
- c) observar a exclusividade territorial em favor do franqueado;
- d) assessorar o franqueado na construção e instalação do ponto comercial, fornecendo, para tanto, a título gratuito ou não, projetos e especificações gerais;
- e) prestar assistência inicial e contínua ao franqueado e ao pessoal por ele contratado, através de supervisores, instrutores, cursos e treinamentos, suportando os respectivos custos ou rateando-os com o franqueado, na forma contratualmente estabelecida;
- f) assegurar ao franqueado a transmissão permanente

- de "know-how";
- g) promover a marca, o produto ou o serviço, sem custo ao franqueado ou em conjunto com este, rateando os custos em bases previamente acordadas;
 - h) fornecer ou orientar o abastecimento contínuo e adequado de produtos acabados ou insumos necessários a sua elaboração e os serviços objeto da franquia, nos termos estabelecidos no contrato;
 - i) acatar e subordinar às leis vigentes e ao presente Código de Auto-Regulamentação do Franchising.

5.2.5 Direitos do franqueador:

- a) receber do franqueado as remunerações previamente estabelecidas no instrumento de Contrato de Franquia;
- b) obter todas as informações pertinentes ao seu negócio, para a preservação do seu conceito e sistema.

5.2.6 Obrigações do franqueado:

- a) usar o sistema e a marca nos termos do contrato celebrado com o franqueador;
- b) efetuar o pagamento das remunerações previamente estabelecidas no instrumento do Contrato de Franquia;

- c) difundir, promover e proteger a marca do franqueador, cujo uso lhe foi conferido, relativo ao negócio objeto da franquia;
- d) constituir firma que suportará todos os ônus da constituição, instalação, encargos e despesas decorrentes da operação do negócio, bem como a remuneração ou retribuição devida ao franqueador conforme previsto no Contrato de Franquia;
- e) adequar o imóvel onde pretende explorar o ramo de negócio franqueado de acordo com as normas e padrões estabelecidos pelo franqueador, inclusive quanto ao mobiliário, máquinas e demais equipamentos, não alterando-os ou modificando-os sem a prévia e expressa anuência do franqueador;
- f) utilizar o local única e exclusivamente para o desenvolvimento da atividade franqueada, conforme previsto no Contrato de Franquia;
- g) participar por si, ou através de seus funcionários contratados, dos treinamentos e cursos ministrados ou patrocinados pelo franqueador que objetivem o desenvolvimento do negócio;
- h) acatar e cumprir rigorosamente as especificações, padrões, procedimentos, recomendações e orientações emanadas ou transmitidas pelo franqueador referentes à operação do negócio, sejam elas referentes a

- produtos ou serviços fornecidos ou prestados a clientes, ou quanto à gerência administrativa da empresa;
- i) manter a estrita confidencialidade do negócio, objeto da franquia, no que diz respeito a todos os métodos, processos, técnicas de produção ou comercialização desenvolvidas pelo franqueador e a ele transmitidas por qualquer meio ou forma;
 - j) assumir todas as responsabilidades de seu negócio, não comprometendo ou envolvendo o franqueador em suas próprias operações de crédito, em qualquer tipo de compromisso financeiro ou em outras obrigações que não estejam expressamente previstas no instrumento do contrato;
 - l) subordina-se às leis vigentes e ao instrumento do Contrato de Franquia celebrado com o franqueador, bem como acatar e respeitar o Código de Auto-Regulamentação do Franchising.

5.2.7 Direitos do franqueado:

- a) celebrar com o franqueador um instrumento de Contrato de Franquia nos moldes e conforme previsto nas leis vigentes e no Código de Auto-Regulamentação do Franchising;
- b) receber do franqueador total assistência, orientações, treinamentos e todas as demais informações e instruções necessárias à sua

- perfeita capacitação para iniciação e permanente continuidade do negócio franqueado;
- c) ser informado pelo franqueador, regularmente, de todo e qualquer item que se constitua em inovação ou aprimoramento de negócio desde que permanente e implementado em toda a rede de franquia, na área de produtos, serviços, administração ou qualquer outra;
 - d) ser ouvido como participante ativo do sistema, nas críticas e sugestões elaboradas.

5.3 PROJETO DE LEI DA CÂMARA

Projeto de Lei da Câmara nº 2m, de 1992

SENADO FEDERAL

(Nº 318/91, na Casa de Origem)- Segundo a redação aprovada pela Comissão de Assuntos Econômicos em 25 de agosto de 1.993.

Autoria: Deputado Federal MAGALHÃES TEIXEIRA

Dispõe sobre o Contrato de Franquia Empresarial (franchising) e dá outras providências.

O Congresso Nacional decreta:

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

Art. 2º - Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da

marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi0exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou ssistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta sem que no entanto fique caracterizado vínculo empregatício.

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

I - histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que ele esteja ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços;

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

III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos a operação e seus subfranqueadores questionando especificamente o sistema de franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

IV - descrição detalhada da franquia, descrição

geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

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

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

VII - especificações quanto ao:

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

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

- a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado ("royalties");
- b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;
- c) taxa de publicidade ou semelhante;

- d) seguro mínimo; e
- e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

lX - relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;

X - em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

- a) se é garantido ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e
- b) possibilidade do franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações.

Xl - informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador;

Xll - indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:

- a) supervisão da rede;
- b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
- c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;

- d) treinamento dos funcionários do franqueado;
- e) manuais de franquia;
- f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e
- g) "layout" e padrões arquitetônicos das instalações do franqueado;

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

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

- a) Know-how ou segredo do negócio que venha a ter acesso em função da franquia; e
- b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

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

Art. 4º - A Circular de Oferta de Franquia será anualmente elaborada pelo franqueador e deverá ser entregue ao candidato ou pré-contrato de franquia ou ainda de pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou à empresa ou à pessoa ligada a este.

Parágrafo Único - Na hipótese do não cumprimento do disposto do "caput" deste artigo o franqueado poderá arguir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a

terceiros por ele indicados a título de taxa de filiação e royalties devidamente corrigidos pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º - As despesas de royalties, de publicidade, de aluguel da marca, de utilização pelo uso da marca, de sistema de know-how e quaisquer outras pagas periodicamente ao franqueador serão consideradas despesa operacional dedutível para fins de apuração do lucro real do franqueado ou da empresa que o franqueado constitua para operar a franquia observado o disposto no art. 71 da Lei nº 4.506, de 30 de novembro de 1964 e legislação superveniente.

Art. 6º - O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de duas testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público.

Art. - Decai o franqueado do direito de haver devolução das quantias pagas ao franqueador ou terceiros por ele indicados, por descumprimento das exigências estabelecidas nesta Lei em 2 (dois) anos a contar do recebimento da Circular de Oferta de Franquia.

Art. 7º - A sanção prevista no Parágrafo Único do art. 4º, desta Lei, aplica-se também ao franqueador que veicular informações falsas na sua Circular de Oferta de Franquia sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 8º - Nos casos das relações de franquia em curso na data da entrada em vigor desta lei e com vigência

superior a 6 (seis) meses em que não haja contrato escrito entre as partes, o franqueador terá o prazo de 180 dias para adaptar-se ao disposto nesta Lei e em especial ao art. 6º.

Parágrafo Único - Nos contratos de locação e sublocação de imóvel destinado e vinculado a operação de franquia as condições relativas ao aluguel, renovação e retomada poderão ser livremente pactuadas não se lhe aplicando o disposto nos artigos 15, 21 e 51, inciso III, e Parágrafo 1º, "infine", da Lei 8.245/91.

Art. 9º - O disposto nesta lei aplica-se aos sistemas de franquia instalados e operados no território nacional.

Art. 10º - Para os fins desta lei, o termo franqueador, quando utilizado em qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o subfranqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao franqueado se aplicam ao subfranqueado.

Art. 11º - Esta lei entra em vigor 60 dias após sua publicação.

Art. 12º - Revogam-se as disposições em contrário.

6 CHECKLIST DE AVALIAÇÃO E SELEÇÃO DE FRANQUIA

6.1 PREMISSAS DO CHECKLIST

O checklist é um sistema de análise que envolve cinco variáveis, consideradas básicas para uma boa operação de franchising. Cada variável é sub-dividida, reunindo um total de dez fatores. Para cada fator serão atribuídos pontos de acordo com a qualificação das franquias avaliadas. Não existe um número máximo de pontos e, em muitas situações, poderão ser atribuídos pontos negativos ao franqueador.

Especificamente em dois fatores (taxa de franquia e a exigência de capital para o negócio), o sistema é balanceado a favor de pequenos investidores, para estar de acordo com a realidade do mercado brasileiro.

A determinação da melhor franquia se dá pela soma mais alta dos pontos. O checklist deve ser utilizado para comparar negócios de um mesmo segmento, sendo que nenhum dos fatores deve ser analisado individualmente.

6.2 TAXAS QUE ENVOLVEM O NEGÓCIO

Um franqueador profissional e qualificado como o de 3ª geração, não vende produtos ao franqueado e sua

organização é remunerada pelas taxas de franquia e *royalties*.

6.2.1 Taxa de franquia

Geralmente é paga no fechamento do contrato de franquia e remunera o franqueador pelos seguintes serviços:

- a) direito de uso da marca e ingresso na rede;
- b) repasse de know-how através de programas de treinamento para franqueados e em alguns casos também para a equipe de funcionários da franquia;
- c) apoio na seleção e avaliação de pontos comerciais, e também nos contratos de compra ou locação;
- d) fornecimento de projeto arquitetônico e assistência profissional na reforma do ponto;
- e) manuais de operação;
- f) assistência para a inauguração da loja, com programas de promoção e divulgação da marca.

6.2.2 Taxa de *royalties*

Os *royalties* consistem numa remuneração pela continuidade da prestação de serviços, como programas de treinamentos, pesquisa e desenvolvimento de produtos ou serviços, suporte operacional, acompanhamento, etc. É um percentual fixo, em geral aplicado sobre o faturamento mensal da franquia.

6.2.3 Taxa de propaganda e promoção

Esta taxa tem por finalidade constituir um fundo cooperado para ser aplicado na própria divulgação dos produtos e serviços comercializados pela rede franqueada. Assim como os *royalties*, a taxa de propaganda é um percentual mensal sobre o faturamento da franquia.

É importante perceber que estes serviços são indispensáveis para o franqueado. Alguns franqueadores não cobram estas taxas, o que a princípio soa como uma grande vantagem. Mas lembre-se: o que não se paga, não se recebe, e você deverá estar disposto a não receber.

6.2.4 Vantagens e desafios

O sistema franchising apresenta grandes vantagens para franqueados e franqueadores, mas como todo negócio, apresenta também seus conhecidos e analisados com cuidado. Vejamos agora as principais vantagens que um franqueado obtém optando por uma franquia. As principais vantagens:

6.2.5 Redução de riscos

A operação de uma franquia pressupõe que os problemas operacionais foram observados e eliminados em uma unidade piloto de propriedades do franqueador, diminuindo assim os riscos do negócio. É lógico que muitas variáveis podem atingir diretamente o sucesso da operação.

6.3 FACILIDADES INICIAIS DO FRANCHISING

O suporte técnico prestado pelo franqueador, gera grande facilidade para começar o negócio, mesmo para os mais inexperientes franqueados.

6.4 SISTEMAS ADMINISTRATIVOS E GERENCIAIS

A maioria dos pequenos negócios possui formas pouco precisas de averiguação de resultados, possibilitando as devidas ações corretivas.

Uma boa franquia conta com técnicas que permitem monitorar a performance de cada franqueado, identificando os problemas em cada estágio, sejam eles administrativos, financeiros ou de marketing.

6.5 TREINAMENTO

A inexperiência da maioria dos franqueados na operação varejista faz com que o treinamento seja uma das bases mais importantes do sistema, possibilitando a operação do negócio para quem tenha pouca ou mesmo nenhuma prática no ramo.

6.6 RELACIONAMENTO TRANSPARENTE

A essência de um negócio em franchising é o relacionamento entre os parceiros. O sucesso do franqueador depende exclusivamente do sucesso do franqueado, portanto o negócio tem que ser bom para ambas

partes. Isto garante ao franqueado o apoio e ajuda em suas dificuldades.

6.7 INVESTIMENTO CALCULADO

É possível prever com menor margem de erro, o quanto terá que investir no negócio. Bons franqueadores tem projeções financeiras para todas as etapas da instalação do negócio, desde a abertura da empresa até o capital de giro necessário, sabendo-se quanto e quando acontecerão os gastos.

Além disso, sendo parte de uma rede nacional, o franqueador poderá repassar para seus franqueados, volumosos descontos conseguidos junto aos fornecedores em compras cooperadas, o que seria impossível operando um negócio independente.

6.8 PRINCIPAIS DESAFIOS:

6.8.1 Pouca independência

Em franchising, o elemento essencial é o padrão. A rede franqueada deve operar com visual e procedimentos uniformes, garantindo assim o conceito do negócio. Portanto, pouca ou nenhuma variação é permitida, a menos que seja previamente discutida e concordada com o franqueador.

É claro que sugestões são bem-vindas e, se aprovadas, deverão ser aplicadas por toda a rede. Deve-se

ter sempre a consciência de que um franqueado fará parte de uma rede, e que suas ações individuais podem afetar a todo o conjunto.

6.8.2 Reputação

O fato de se trabalhar em rede pode ser um risco, partindo-se do princípio que a sua reputação está diretamente ligada à marca do franqueador. Caso aconteça algo que possa abalar a imagem do franqueador, você e seu negócio também poderão ser atingidos.

6.8.3 Inflexibilidade

Seguir normas e regras também é um ponto que deve ser exhaustivamente analisado. Cada franquia é regulada por um contrato que determina os critérios de operação e, em alguns casos, isto dificulta as alterações como troca de ponto, renovação de equipamentos, etc.

6.8.4 Pagamento de serviços

É preciso também acostumar-se com a idéia de repassar parte de seu lucro ao franqueador, em troca dos serviços prestados.

Certifique-se, antes e durante o relacionamento, se as taxas cobradas são aplicadas adequadamente.

DECÁLOGO DO FRANCHISING

- a) Independência: Franqueador e franqueado são duas empresas financeira e juridicamente independentes, que não são sócias, são parceiras, e entre as quais não existe nenhuma relação trabalhista;
- b) Identidade visual: O franqueado deve ter direito ao uso da marca e símbolos visuais do franqueador, como logomarcas, incluindo a papelaria, isto é, envelopes, embalagens;
- c) Direito assegurado: o franqueado tem o direito de produzir e/ou comercializar bens, serviços e métodos;
- d) Padrão de negócio: o franqueado deve ter acesso a um sistema empresarial experimentado, rentável e padronizado;
- e) Apoio permanente: o franqueado deve ter apoio e aprendizado permanentes, não só na instalação como também na operação da franquia;
- f) participação nas decisões: o franqueado deve ter participação no desenvolvimento da rede de franquia, discutindo a estratégia de crescimento;
- g) Distribuição de benefícios: o franqueado deve

receber os benefícios decorrentes da introdução de novos produtos e/ou tecnologias;

- h) Pagamento de compensações: o franqueado aceita como legítimo o pagamento de compensações financeiras ao franqueador na instalação e na operação da franquia;
- i) Território de atuação: o franqueado tem direito a um determinado território ou área para sua atuação;
- j) Contrato assinado: é indispensável a existência de contrato escrito, regulando direitos e obrigações das partes, incluindo prazo de duração;

Lembre-se sempre que o mercado é o rei. É ele quem manda. E que não são muitas, no Brasil, as franquias que respeitam este padrão. Caminhamos para isso, buscamos isso, mas ainda não é esta a norma legal. Como reza, com bom humor, a expressão incorporada ao falar brasileiro, a teoria na prática é diferente.

CONCLUSÃO

A franquia traz um efeito fantástico no desenvolvimento do espírito empreendedor, Brasil afora, e dissemina técnicas gerenciais modernas entre a população em geral.

Ela entrega o negócio com a contabilidade organizada e as técnicas gerenciais estruturadas, permitindo ao franqueado dedicar-se a questões chave do negócio, como atrair a clientela e até atender pessoalmente ao cliente, sem ficar amarrado à parte burocrática do empreendimento.

O mais importante no sistema de franquia é exercer uma função que a universidade brasileira não consegue mais cumprir, que é treinar pequenos empreendedores e bons gerentes.

O Mc Donald's em três meses de treinamento intensivo forma um bom gerente de franquia. O jovem de hoje quer ser bem sucedido logo no início de sua carreira. Para isso busca mais eficiência e preocupa-se com questões administrativas e gerenciais para atingir mais rapidamente o seu objetivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SCHWARTZ, José Castro. Franchising - O que é, como funciona. Brasília: Editora SEBRAE, 1994.

INSTITUTO FRANCHISING. Guia de Oportunidade em franchising. São Paulo: 1995.

INSTITUTO FRANCHISING. Guia de Oportunidade em franchising. São Paulo: 1994.