

SEM:95-2 SEQ:19 Local:
AUT:PIMENTEL, LUCIANE CARMELA
TIT:ANALISE DO MERCADO DE FRANQUI
AS: UM ESTUDO DO COMPORTAMENTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ANÁLISE DO MERCADO DE FRANQUIAS
UM ESTUDO DO COMPORTAMENTO DO PERFIL DO FRANQUEADO
NO SETOR DO VESTUÁRIO EM FLORIANÓPOLIS

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 - Monografia.

Por Luciane Carmela Pimentel

Orientador: Prof. Edvaldo Santana



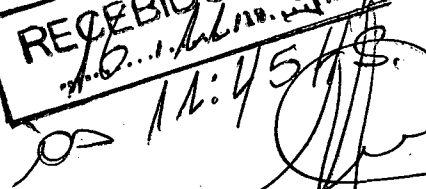
Área de Concentração: Economia de Empresas.

Palavra-chaves: - Sistema de Franquias

- Distribuição de Produtos
- Perfil do Franqueado

Florianópolis, novembro de 1995

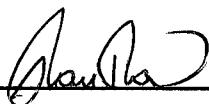
RECEBIDO EM
16.11.1995
12:45



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

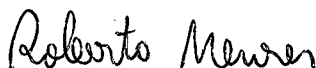
A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota...8,5.....à aluna **Luciane Carmela Pimentel** na disciplina CNM 5420 - Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:



Prof. Edvaldo Santana

Presidente



Prof. Roberto Meurer



Prof. ALTAIR S. MELO

AGRADECIMENTO

Meu especial agradecimento aos professores Altair Acelon de Mello e Edvaldo Alves Santana pela orientação recebida.

Agradeço, ainda, às empresas Franqueadas e Franqueadoras que se dispuseram a colaborar prestando as informações necessárias a fim de que esse trabalho pudesse atingir os objetivos propostos.

SUMÁRIO

LISTA DE ANEXOS.....	VII
LISTA DE FIGURAS.....	VIII
LISTA DE TABELAS.....	IX
RESUMO.....	X

CAPÍTULO I

1. PROBLEMÁTICA.....	11
1.1 Introdução.....	11
1.2 Formulação da Situação Problema.....	12
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Geral.....	15
1.3.2 Específicos.....	15
1.4 Metodologia.....	15
1.5 Estrutura do Trabalho.....	16

CAPÍTULO II

2 O SISTEMA DE FRANCHISING.....	17
2.1 Origem do Franchising.....	18
2.2 O Franchising Propriamente Dito.....	19
2.3 Tipos de Franquias.....	20

2.4 Vantagens e Desvantagens.....	22
2.4.1 Vantagens do Franqueador.....	22
2.4.2 Desvantagens do Franqueador.....	24
2.4.3 Desvantagens do Franqueado.....	25
2.4.4 Desvantagens do Franqueado.....	27
2.5 Como Tornar-se Um Franqueador.....	28
2.6 A Franquia Como Diversificação de Produtos.....	30

CAPÍTULO III

3 O FRANCHISING NO BRASIL ATUAL.....	31
---	-----------

CAPÍTULO IV

4 RESULTADO DA PESQUISA.....	41
4.1 O Franqueador.....	41
4.1.1 Crescimento do Franqueador Através do Franchising.....	46
4.1.2 Perfil do Franqueado do Ponto de Vista do Franquedor.....	47
4.2 Perfil do Franqueado.....	47
4.2.1 Assessoria e Assistência Prestada Pelo Franqueador.....	55
4.2.2 O Consumidor.....	56
4.2.3 Produtos, Preços e Funcionários.....	56
4.2.4 O Franqueador do Ponto de Vista do Franqueado.....	58

CAPÍTULO V

5 DO CONTRATO DE FRANQUIA.....	60
5.1 Conceito de Contrato.....	60

5.2 Aspectos Jurídicos do Contrato de Franquia.....	60
5.3 Do Conteúdo do Contrato de Franquia.....	63
CAPÍTULO VI	
6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	65
6.1 Conclusão.....	65
6.2 Recomendações.....	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
ANEXOS.....	72
FICHA DE AVALIAÇÃO.....	107

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 - Relação das Empresas Entrevistadas.....	73
ANEXO 2 - Questionário Dirigido ao Franqueador.....	75
ANEXO 3 - Questionário da Entrevista Direta com o Franqueado.....	80
ANEXO 4 - Publicação Sobre as Maiores na Área de Atuação.....	88
ANEXO 5 - Lei das Franquias.....	90
ANEXO 6 - Modelo de Contrato.....	95

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Evolução do Sistema (10 anos de Expansão).....	33
FIGURA 2 - Onde Estão os Franqueadores.....	34
FIGURA 3 - O Perfil das Franquias.....	35
FIGURA 4 - As Franquias e as Praças.....	36
FIGURA 5 - Pesquisa Sobre Números Médios.....	38
FIGURA 6 - A Cobrança de Taxas.....	40
FIGURA 7 - Capital Inicial Para a Instalação de Uma Franquia.....	42
FIGURA 8 - Quem Determina a Política de Preços dos Produtos.....	43
FIGURA 9 - Tamanho Para a Instalação das Lojas em m ²	43
FIGURA 10 - Espectativa Dada Pelo Franqueador ao Franqueado do Prazo de Retorno do Capital.....	44
FIGURA 11 - Idade dos Franqueados.....	48
FIGURA 12 - De Que Sexo São os Nossos Franqueados.....	49
FIGURA 13 - Nível de Instrução dos Franqueados.....	49
FIGURA 14 - Taxa Cobrada Pelo Franqueador.....	50
FIGURA 15 - Capital Mínimo Para a Instalação da Franquia.....	51
FIGURA 16 - Escolha do Ponto de Venda.....	51
FIGURA 17 - Prazo de Retorno do Capital Investido.....	52

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Franchising no Mundo - Business Format Franchise.....	19
TABELA 2 - O Franchising na Economia - 1994.....	32
TABELA 3 - Dados Sobre o Franqueador no Setor do Vestuário.....	45
TABELA 4 - Percentagem das Taxas Cobradas Pelos Franqueadores.....	53
TABELA 5 - Assessoria e Assistência.....	55
TABELA 6 - O Consumidor.....	56
TABELA 7 - Produtos, Preços e Funcionários.....	58

RESUMO

O presente trabalho aborda o sistema de *franchising*, em específico, o setor do vestuário, como forma de distribuição dos seus produtos. Mostra a situação atual do mercado de franquias, procura traçar o perfil do franqueado do ponto de vista do franqueador e, através de uma pesquisa de campo, relata a experiência de franqueados e franqueadores nesse sistema, delineando um panorama do setor do vestuário na cidade de Florianópolis e suas expectativas em relação a esse tipo de investimento.

CAPÍTULO I

1 PROBLEMÁTICA

1.1 INTRODUÇÃO

O *franchising* é hoje considerado um fenômeno mundial pela sua revolução na comercialização de produtos e serviços, ganhando um espaço maior com relação a outras formas alternativas de organizar a distribuição.

No presente trabalho foi realizado em primeiro plano, um estudo que traz o reconhecimento geral sobre o sistema de *franchising*, abordando sua origem, definições, tipos de franquia, vantagens e desvantagens que este tipo de investimento traz tanto para franqueadores como para os franqueados, evidenciando o procedimento que todo o franqueador deverá tomar, antes de dar início a qualquer operação de *franchising* e , principalmente, à comercialização propriamente dita de *franchises* (franquias), seguindo um plano predeterminado. O trabalho relata, também a evolução da franquia no Brasil e sua influência econômica; bem como mostra a localização geográfica escolhida pela maioria dos franqueadores para a instalação de suas redes.

O objetivo principal deste trabalho está em identificar o perfil do franqueado em razão das exigências dos franqueadores, no que diz respeito às características que os franqueados devem, obrigatoriamente e preferencialmente possuir, segundo a visão do franqueador que lhes impõem um perfil mínimo e um perfil ideal; relata a situação atual dos franqueados dentro de um contexto que foi abordado com os mesmos, analisando dados referentes aos custos de instalação, taxas de franquias, *royalties*, expectativas do prazo de retorno do capital investido, dentre outros itens investigados no setor do vestuário em Florianópolis.

Foram apresentados os aspectos jurídicos mais importantes que devem estar contidos nos contratos de franquia , incluídos aqueles previstos na lei

nº 8.955/94 que rege o sistema, visto que a matéria interessa tanto para os franqueadores quanto para os franqueados, para que tenham conhecimento dos seus direitos e obrigações.

Para tanto, a conclusão do trabalho está ligada aos levantamentos obtidos através de pesquisa de campo realizada com empresas franqueadoras e franqueadas.

1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O *franchising* é, antes de mais nada, uma estratégia para a distribuição de produtos e serviços. Cherto (1988, p. 4) a define como:

Um método ou arranjo para distribuição de produtos 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 nome 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 e com a assistência do *franchisor* (franqueador), a quem o *franchisee* (franqueado) arca, ainda, com os custos e despesas necessárias à instalação e operação de seu próprio estabelecimento.

Um estudo realizado em 1985, nos Estados Unidos, (pelo The Naisbitt Group, liderado pelo *expert* e futurólogo em *franchising* John Naisditt, que foi publicado pela Associação Internacional de *Franchise*) sobre o futuro do *franchising* mostra que atualmente se verificam profundas mudanças de atitude por parte do

consumidor, no que diz respeito à conveniência e à qualidade, resultando em vantagens a esse novo sistema em relação aos métodos tradicionais de distribuição de produtos ou serviços. Nesse estudo, os dados coletados permitiram aos seus autores traçar um perfil do provável desenvolvimento do franchising naquele país durante os 25 anos subseqüentes, ou seja: até 2010, concluindo que é marcante, nos últimos anos, na economia americana, a transição de produtos para serviços, com tendência à especialização, bem como com o envolvimento maior das mulheres no mundo dos negócios. Somam-se a isso o fato de as empresas varejistas de produtos e serviços terem passado cada vez mais a se preocuparem em incrementar a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes, inclusive através da alteração de seus horários de atendimento ao público e ao redirecionamento dos *layouts* nos respectivos pontos de vendas, entre outros. Prevê, ainda, aquele estudo, que as perspectivas futuras para o *franchising* são as melhores possíveis, uma vez que no ano 2000, provavelmente, 50% das vendas de serviços ou produtos na economia americana serão realizadas através do sistema de *franchising*¹.

Dahab (1994. p. 161), apresenta o sistema de *franchising* como sendo "uma forma específica de gestão empresarial, que tem sido amplamente utilizado, internacionalmente, como estratégia de organização de mercados (produção, distribuição e comercialização) e um mecanismo eficaz de expansão de pequenas e médias empresas, dadas as oportunidades que o sistema oferece para empreendedores com pouca tecnologia empresarial e administrativa".

Atualmente o sistema de *franchising* é o negócio que mais cresce no mundo. Para se ter uma idéia desse crescimento, na Austrália, em 1992, 65% das vendas a varejo foram feitas através de franquias. No Canadá, o número de franquias vem aumentando na ordem de 15% a cada ano. A importância fundamental do trabalho de franquia está no desenvolvimento das Pequenas e Médias empresas que a cada ano que passa se tornam uma grande empresa, acreditando (Görge, 1994) que este sistema pode ser um dos caminhos para o Brasil voltar a se desenvolver realizar uma melhor distribuição de renda. O *franchising* brasileiro, juntamente com as características específicas do nosso

¹ CHERTO, Marcelo. *Franchising Revolução no Marketing*, p. 135-138

mercado, acabaram por popularizá-lo de tal modo que o Brasil deverá estar, em alguns anos, entre os primeiros colocados no *ranking* mundial por número de franquias, em razão do amplo território e de uma população dispersa, com grande potencial de consumo. Também o crescimento constante do número de *shoppings centers*, pontos ideais para a instalação de franquias, e a existência de muitas pessoas voltadas para pequenos empreendimentos, ambicionando ter um negócio próprio, com investimento seguro, são uma garantia para o sucesso do franchising no país. Segundo, Schneider (1991), esse sistema atua no Brasil principalmente nos setores de confecção, alimentos e perfumaria e, apesar da atual predominância do setor de confecções em número de marcas franqueadas, o setor de alimentos, fortalecido pelas franquias de *fast food*, logo deverá tomar a liderança. O *franchising*, entretanto, é um sistema extremamente flexível e adaptável e pode ser utilizado praticamente em todos os setores da nossa economia. O sistema é regulado basicamente pela Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994 e pelos Códigos Comercial (Lei nº 556, de 25.06.1850, com a respectiva legislação complementar que o constitui) e Civil (Lei nº 3.071, de 1º.01.1916 e legislação complementar), principalmente na parte que se refere ao Direito das Obrigações.

Temos dois órgãos que buscam divulgar e disciplinar o *franchising*: o Instituto Brasileiro de *Franchising* (IBF) e a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF). Nota-se que faltam órgãos que controlem centralizadamente o funcionamento do sistema, além de sindicatos que unam franqueadores e franqueados.

Podemos dizer, então, que a questão fundamental do *franchising* está na parceria. Onde, unem-se a capacidade mercadológica, tecnológica e gerência do *franchisor* (franqueador) ao espírito empreendedor e a capacidade de trabalho e desprendimento do *franchisee* (franqueado). Como os *franchisees* (franqueados) têm interesse direto nos resultados, trabalham com persistência e reduzem os riscos para as duas partes, fazendo da união entre a experiência do *franchisor* (franqueador) e a dedicação do *franchisee* (franqueado), uma fórmula que, geralmente, levará ao sucesso.

Sendo assim, o sistema de franquias, apresenta-se como uma oportunidade de criação de negócios para o franqueado, sob a ótica de um empresário mais avesso ao risco que o habitual.

Segundo Dahab (1994, p. 173), explica que a franquia ainda é "uma oportunidade ímpar de abrir seu próprio empreendimento, já que estudos revelam a necessidade de um investimento inicial que varia entre 10 mil à 100 mil dólares, investimento considerado pequeno, já que o empresário terá acesso a uma marca consolidada no mercado".

O *franchising*, portanto, é um fenômeno mundial que tem apresentado um forte conteúdo inovador na gestão de produção, distribuição e comercialização, destacando-se em relação as formas alternativas de organização e expansão de Pequenas e Médias empresas. Diante destas considerações, o presente trabalho tem como finalidade levantar dados relativos à realidade do sistema de franquias no ramo do vestuário.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Identificar o perfil dos franqueados no setor de vestuário, em Florianópolis.

1.3.2 Específicos

- a) Relatar a situação atual dos franqueados no setor de vestuário, em Florianópolis.
- b) Mostrar o perfil dos franqueados no setor estudado, apresentando as principais exigências dos franqueadores.
- c) Apresentar de uma forma geral o contrato e os aspectos jurídicos do sistema de *franchising*.

1.4 METODOLOGIA

A partir dos objetivos traçados, os procedimentos adotados para o desenvolvimento desta monografia, foram o da análise e observação direta dos fatos, documentos, revisão de bibliografia produzida sobre o assunto estudado, inclusive artigos, comentários de revistas especializadas. Foram, ainda, realizadas entrevistas e pesquisa de forma a se fazer uso de dados atuais.

O primeiro e o segundo itens dos objetivos específicos tiveram por finalidade relatar as experiências vividas por franqueados no setor de vestuário, em Florianópolis. Os dados foram obtidos através de entrevistas e questionários com franqueados e franqueadores, em diversas lojas do setor.

A pesquisa de campo buscou relatar a situação atual dos franqueados objetivando trazer informações relativas aos mesmos, mostrando o seu perfil e evidenciando os requisitos solicitados pelo franqueador, com as características que obrigatória ou preferencialmente são exigidas.

O terceiro objetivo específico traz ao trabalho algumas informações referentes ao conteúdo do contrato, onde são mencionadas as cláusulas obrigatórias e as genéricas contidas num contrato de franquia.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O capítulo 2 traz um reconhecimento geral da franquia relatando a sua origem, conceitos, tipos, vantagens e desvantagens que o sistema oferece para os franqueadores e franqueados, sendo esses dados obtidos através da bibliografia utilizada, dando ao leitor uma base teórica sobre o tema.

O terceiro capítulo refere-se a evolução da franquia no Brasil, delineando o *franchising* na economia. Mostra, ainda, a localização geográfica escolhida pela maioria dos franqueadores para a instalação das suas redes.

O capítulo 4 representa o principal objetivo do trabalho, qual seja, obter dados atuais do sistema de *franchising* no setor do vestuário, em Florianópolis. Essas informações obtidas através de pesquisa de campo foi realizada com franqueadores e franqueados e possibilitou mostrar o perfil deste último e suas relações com o primeiro.

O capítulo 5 tem como objetivo apresentar ao leitor os principais aspectos jurídicos do contrato de *franchising*, e aqueles previstos na Lei de Franquia que rege o sistema.

O sexto capítulo resume o trabalho apresentado e traz algumas recomendações para trabalhos futuros.

CAPÍTULO II

2 O SISTEMA DE FRANCHISING

2.1 ORIGEM DO FRANCHISING

A franquia tornou-se um fenômeno de ordem mundial que tem um forte conteúdo inovador de estabelecer canais de distribuição, exclusivos e controláveis. Mas, não é um fenômeno recente.

Ao fazer uma analogia da revolução do *franchising* e a multiplicação do sistema, diz Schwartz (1994) que a origem do *franchising* está 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 do *franchising*.

O *franchising* como evolução do sistema de canais de distribuição para empresas iniciou-se por volta de 1863, por meio da empresa Singer Sewing Machine Company, nos Estados Unidos. A Singer tinha dificuldades de divulgar seu produto, que era novidade na época, e necessitava ensinar ao consumidor como usá-lo, além de fornecer a manutenção das máquinas.

Por meio de distribuidores exclusivos, a empresa conseguiu seu objetivo. Sendo assim, a empresa usou uma rede exclusiva de distribuição com sua marca. A franquia de industrialização de distribuição de bebidas iniciou-se com a Coca-Cola em 1899. Por volta de 1900 foram as indústrias de automóveis e de petróleo que iniciaram a distribuição de seus produtos por meio desse sistema. Em 1902, o

sistema foi introduzido na rede de drogarias por meio da empresa Rexall Drugs. Esses franqueadores foram os pioneiros do sistema e criaram o que chamamos hoje de franquia de produto e marca.

O *franchising* evoluiu muito apenas a partir do final da 2ª guerra mundial, não apenas no número de adeptos do sistema, mas também no seu conceito, passando a aparecer as franquias de negócios (*Business Format Franchising*).

No Brasil, o *franchising* vive seu *boom*. 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 senhor Artur a levar a marca Stella a todo interior do Estado, multiplicando seu negócio sem investir na instalação de novos pontos comerciais. Aos seus concessionários (o que hoje chamaríamos de franqueados), bastava, apenas, 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. Anteriormente esse sistema restringia-se às áreas de distribuição de veículos, combustíveis e engarrafamento de bebidas, franquias tradicionais de produto e de marca. Os *shopping centers* passaram a tomar consciência de que as franquias eram mais interessantes do que as lojas âncoras, tendo o sistema se expandido principalmente para os ramos de confecção, acessórios, cosméticos e *fast food*.

No setor, excluído o México, o Brasil é hoje o maior da América Latina e da América Central, aproximando-se assim dos grandes mercados mundiais. Segundo previsões da ABF - Associação Brasileira de *Franchising*, poderemos terminar a década no terceiro lugar no *ranking* mundial.

Na tabela 1 apresentamos o número de franquias do tipo *Business Format Franchise*, ou seja, Franquia de Negócio Formato, nos principais países do mundo.

Tabela 1 - Franchising no mundo - Business Format Franchise (Franquia de Negócio Formato)

Países	Nº total de Franquias	Nº de Habitantes por unidades
E.U.A	390.000	700
Japão	61.000	1.900
Canadá	22.000	1.200
França	18.000	3.100
Alemanha	18.500	3.300
Inglaterra	10.000	5.600
Brasil	10.000	15.000

* Dados de 1990/ valores arredondados
 Fonte: MAURO, Paulo. 1994, P. 74.

2.2. O FRANCHISING PROPRIAMENTE DITO

Segundo nossa legislação:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. (art. 2º da Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994).

Segundo Serrentino (1993), o franqueador cede o direito de comercializar seus produtos e ou serviços, utilizar sua marca e imagem, transfere a sua tecnologia de comercialização previamente desenvolvida e presta assistência contínua ao franqueado, que é proprietário do ponto-de-venda. Em contrapartida, o franqueado paga uma remuneração ao franqueador, sob forma de *royalties* e ou uma taxa inicial, além de eventuais taxas para fundos de publicidade.

Essa definição relaciona-se ao *Business Format Franchising*, ou *Franchising* de Formato de Negócio (BFF), que é considerado o *franchising* puro, onde o franquia é um sistema porque pressupõe a formatação, ou seja, a sistematização e codificação das operações que constituem o *know-how* original para

a gestão de um ponto de venda, tornando-se reproduzível e transferível aos franqueados.

A princípio o sistema é vantajoso tanto quanto para o franqueador quanto para o franqueado.

Para Schneider (1991, p. 16), "a parceria franqueador/franqueado significa trabalhar como sócios, reunir esforços de modo a atingir um objetivo comum: o sucesso e o crescimento da marca franqueada no mercado". Para isso, deve haver uma identificação entre o franqueador e o franqueado com a atividade que realizam.

O franqueador deve ter consciência de que passará a trabalhar com parceiros, os franqueados. Sabe que perderá parte de sua autonomia, mas em compensação terá uma maior garantia do sucesso de sua marca. Em cada ponto-de-venda, haverá um franqueado dando o máximo de si para conseguir o retorno do capital investido.

O franqueado, por sua vez terá o apoio de uma marca estabelecida, com toda a orientação e treinamento dado pelo franqueador. Porém, estará submetido às regras do sistema, perdendo, assim, a independência que teria com um negócio próprio, sujeitando-se, ainda às falhas do sistema.

A prática do *franchising* pode propiciar, segundo Schneider (1991, p. 16/17) o "fortalecimento do franqueador face aos fornecedores. A centralização das compras nas mãos do franqueador faz com que ele aumente seu poder de barganha com os fornecedores obtendo, desta forma, vantagens nas condições de compra e também no preço".

2.3 TIPOS DE FRANQUIAS

a) *Franchising* de Distribuição

Objetiva este tipo de franquia criar um canal exclusivo para a distribuição e venda de produtos e/ou serviços. O franqueador distribui seus produtos e/ou serviços para revenda ao público através de lojas que operam exclusivamente com a marca do franqueador. É mais fácil entender o *franchising* como canal de distribuição nesse

tipo de franquia, já que são claramente identificáveis o fabricante e seus revendedores exclusivos.

O exemplo típico de franquia de distribuição são os postos de combustíveis como a Shell, a Esso e outros distribuidores de petróleo, cujos produtos são encontrados exclusivamente em lojas que operam suas marcas. (Leite, 1992).

b) *Franchising* de Serviços

Este tipo de franquia refere-se ao fornecimento de serviços, ou seja, o franqueador elabora e desenvolve um sistema de prestação de serviços e os franqueados adotam a sua técnica de gestão e venda do serviço. Aqui, todos os pontos de vendas são obrigados a seguirem regras do sistema, existindo uma orientação por parte do franqueador para com o franqueado, com alguns avanços em termos de padronização. O exemplo mais característico deste tipo de franquia são as lojas oficinas da SAB - Serviço Autorizado Brastemp (Leite, 1992).

c) *Franchising* do "Formato de Negócio"

Também chamado *Business Format Franchising*. As franquias deste tipo representam o que há de mais avançado em *franchising*, isto é, um sistema profissionalizado e padronizado.

Neste caso, os franqueadores desenvolveram um sistema totalmente formatado com base na utilização de uma unidade-piloto². Fornecem, supervisão, treinamento (na implantação e durante o desenvolvimento do negócio), propaganda e o suprimento adequado da produção. Além disso, auxiliam na escolha do local, garantem exclusividade aos franqueados na utilização da marca, serviços e produtos. Também administram a propaganda da marca, financiada cooperativamente pelos franqueados e, trabalham com P&D Pesquisa e Desenvolvimento de novos produtos e serviços, como, por exemplo, a rede de *fast food* McDonald's.

² Unidade-Piloto: unidade montada pelo eventual franqueador para testar a viabilidade do sistema de *franchising* antes de vendê-lo ao mercado.

d) *Franchising Industrial*

Resume-se na licença para a fabricação de produto e uso da marca. Os bens são produzidos em uma unidade industrial, cuja engenharia básica e detalhada do processo de fabricação é cedida pelo franqueador, com o objetivo de descentralizar a produção de bens, geograficamente, em vários mercados.

Nesse caso, existe a transferência de *Know-Why*³ e *Know-How*⁴ de comercialização e distribuição dos produtos. O exemplo típico desta franquia é uma das maiores multinacionais do planeta, a Coca-Cola (Leite, 1992).

e) *Master Franchising*

O *Master Franchising* é na verdade o *franchising* do *franchising* ou simplesmente o *Subfranchising*, também denominado de subfranqueador, como, aliás, consta da Lei que rege a matéria (Lei nº 8.955, de 15.12.1994). Assim, a franquia Master é aquela em que o franqueador original de produto/serviço por necessidade de expansão internacional da sua marca delega a uma empresa local o direito de sub-franquear a sua marca no país hospedeiro. Este sub licenciamento de franquias de uma região formará uma cadeia de franquias. Aqui, o *Master Franchising* pagará os *royalties* correspondentes ao número de franqueados sob seu comando ao franqueador original. Um exemplo que podemos citar é a cadeia de cessão da marca Hugo Boss - Moda Masculina (Leite, 1992).

2.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS

2.4.1 VANTAGENS DO FRANQUEADOR

As principais vantagens para o franqueador estão representadas nos seguintes itens:

³ *Know-Why* - Saber Porque

⁴ *Know-How* - Saber como

a) Rapidez de Expansão da Rede e Novos Mercados

O franqueador, através de projeto de expansão de seus canais de distribuição, pode atingir os mais diversos pontos de venda no país e no exterior, com um mínimo de custo pelo fato de que cada unidade arca com as despesas gerais de instalação e de pessoal (Simão, 1993).

b) Notoriedade da Marca

Com a expansão da rede a marca pode atingir um maior número de pessoas, tornando-se, assim, mais popular, facilitando o consumo e a conseqüente procura por novos franqueados em pontos ainda não explorados pelo franqueador, o que resulta no fortalecimento da marca (Simão, 1993).

c) Grande Volume de Vendas

Com o aumento de canais de distribuição de produtos, mercadorias ou serviços, o franqueador necessitará efetuar mais compras para suprir seus franqueados. Desta forma, em função do volume de suas compras, poderá obter abatimentos que, no final, também serão repassados aos seus parceiros de negócio, com a vantagem da redução do custo final (Simão, 1993).

d) Ausência de Relação Empregatícia

Como cada franqueado é juridicamente independente do franqueador, a responsabilidade com relação aos empregados que trabalham em cada ponto-de-venda cabe ao franqueado que o opera (Simão, 1993).

e) Redução de Custos

Vários custos inerentes à operação do sistema de *franchising* tendem a ser reduzidos à medida que se aumenta a cadeia de distribuição com o conseqüente aumento provido do rateio de gastos entre os participantes (Simão, 1993).

2.4.2 DESVANTAGENS DO FRANQUEADOR

a) Indisciplina do Franqueado

Quase todo franqueado, no início da operação, é totalmente dependente de seu franqueador seguindo suas orientações e determinações. Porém, com o passar do tempo e a medida que vai adquirindo experiência tende, em muitos casos, a tornar-se indisciplinado para com algumas das cláusulas contratuais, o que resulta em prejuízo da formatação estabelecida, gerando reflexos no negócio, considerado como um todo. Sabe-se que isso decorre da situação de dependência comercial. Contudo, essa dependência foi prévia e livremente contratada pelo franqueado (Simão, 1993).

b) Rentabilidade Baixa

Em função da baixa rentabilidade de uma unidade em comparação com outras da mesma rede, o franqueado passa a trabalhar à sua maneira em detrimento da marca que ostenta, abandonando os métodos de trabalho a que se encontra obrigado contratualmente, para iniciar a exploração do negócio franqueado de acordo com sua própria convicção e metodologia. Neste caso, é evidente o prejuízo indireto às demais unidades franqueadas e à própria marca que ostenta (Simão, 1993).

c) Expansão Sem Planejamento

Ao se fazer uma expansão muito rápida e sem planejamento, corre-se o risco de vender mais do que a capacidade de produzir; mesmo que haja aumento da produtividade nas suas atuais instalações industriais, ou que a capacidade ociosa possa inicialmente equilibrar vendas e produção. Além disso, o suprimento dos pontos-de-venda corre risco de desabastecimento, se não dispuser a produção de recursos adequadamente proporcionais a expansão da distribuição (Leite, 1992).

e) Perda de Padronização

Muitas vezes, o franqueado muito criativo procura compensar a falta de produtos, buscando diversificar, não observando a padronização e o *mix*⁵ de produtos e/ou serviços. A perda da padronização descaracteriza o sistema de *franchising* e, portanto, o franqueador precisa manter rígido controle sobre produtos oferecidos pela rede franqueada para não descaracterizar a marca (Leite, 1992).

2.4.3 VANTAGENS DO FRANQUEADO

a) Redução de Riscos

Partindo do pressuposto de que os problemas operacionais foram observados e analisados em uma unidade-piloto, os riscos que o franqueado eventualmente incorreria ao gerir seu negócio serão bastante reduzidos ou praticamente eliminados.

b) Facilidades Iniciais

O suporte técnico fornecido pelo franqueador é um eficiente impulso para o franqueado, mesmo o mais inexperiente. Estes suportes podem ser:

- * Escolha de fornecedores;
- * Definição de preço;
- * *Layout* das definições;
- * Escolha do ponto de vendas e/ou serviços.

c) Treinamento

Os franqueados recebem treinamento que também se estende aos funcionários, como, por exemplo: os de gerenciamento e vendas, forma de

⁵ Mix de produtos - é a composição de produtos oferecidos, isto é, a lista de produtos.

administração, assessoria e montagem de vitrinas, manutenção da loja e exposição dos produtos, etc.

d) Apoio Administrativo

O franqueador se propõe a dar todo apoio técnico administrativo e gerencial para assessorar o desempenho de seus franqueados.

e) Economia de Escala

Todos os custos de propaganda serão divididos entre os participantes da rede franqueada, sendo que na maioria dos casos o valor do rateio é proporcional ao faturamento de cada unidade franqueada. O fundo de publicidade arrecadado entre os participantes da rede será investido dentro de um plano de *marketing* global integrado. Assim, quanto maior a rede de distribuição de produtos, maior será a sua visibilidade pelos consumidores de seus produtos e/ou serviços.

Quanto às vantagens de preços obtidos por uma central de compras de rede, são evidentes as economias de escala, não só pela aquisição de lotes econômicos ideais, bem como em relação à manutenção de estoques reguladores, distribuição de produtos e outros benefícios. No investimento de ativo fixo, isto é, compras de máquinas, equipamentos e construção de sua unidade, os franqueados poderão usufruir dos benefícios de redução de preços por quantidade, uma vez que o franqueador irá indicar os melhores fornecedores de bens e serviços (Leite, 1992).

f) P & D

O franqueado não despenderá seus recursos financeiros e seu tempo na Pesquisa e Desenvolvimento de novos produtos. Dessa forma, o custo de aprendizado do franqueado será bem menor do que as despesas de pesquisa de mercado e o desenvolvimento do produto por sua conta própria em um negócio de livre mercado (Leite, 1992).

2.4.4 DESVANTAGENS DO FRANQUEADO

a) Taxas de Franquias

Muitas vezes o franqueador na ânsia de franquear a sua marca, cobra taxas irreais. Os cálculos de rentabilidade e de viabilidade financeira terão de ser compatíveis para permitir operacionalizar a franquia. Outras vezes, as taxas exigidas dos franqueados não condizem com o suporte de serviços oferecidos pelo franqueador.

b) Independência Limitada

O franqueado possui pouca liberdade para criar e desenvolver suas próprias idéias. Mesmo que não concorde com os procedimentos do franqueador.

c) Submissão na Hora do Pedido

Ocorre principalmente nas franquias de confecções. O franqueador, nem sempre pode sentir-se tentado a empurrar a produção ao seu franqueado, obrigando-o a efetuar compras além do seu potencial de vendas. O estoque exagerado do franqueado pode resultar em sua inadimplência para com o franqueador.

d) Concorrência

Se o franqueador não tiver uma política de expansão baseada em pesquisas de mercado, pode acontecer que dois ou mais franqueados de uma mesma área de influência disputem a mesma clientela. Algumas vezes, essa concorrência pode levar um dos franqueados a mexer em seus preços para vencer a concorrência ainda que contrarie as regras do contrato. O fato é raro, mas acontece.

2.5 COMO TORNAR-SE UM FRANQUEADOR

Todo o franqueador em potencial deverá antes de dar início a qualquer operação de franquia seguir um programa que comporá no mínimo das seguintes etapas:

I - Elaboração de um diagnóstico prévio ou estudo de franqueabilidade do negócio, que leve em conta não apenas as características dos produtos e ou serviços que estarão envolvidos na franquia. É importante que esse diagnóstico verifique entre outras coisas:

- a marca ou marcas que tem forte apelo junto ao público consumidor;
- produtos e ou serviços que serão comercializados e ou prestados nas franquias e se atendem as necessidades do público consumidor;
- se a empresa dispõe de tecnologia comprovadamente eficaz de instalação e operação de unidades a nível de varejo que possam ser transferidas com facilidade ao seu parceiro;
- o tipo de atividade que será desenvolvida na franquia permite a utilização de pontos e instalações passíveis de serem padronizados;
- investimentos necessários com a operação e instalação das franquias, são compatíveis com a rentabilidade que se pode alcançar.

II - O desenvolvimento do conceito de operação - todos os desejos e necessidades do seu franqueado devem ser sanados e previstos.

III - O desenvolvimento e a instalação de uma ou mais unidades-piloto, passo importantíssimo para testar, na prática o conceito operacional, corrigindo suas eventuais falhas.

IV - O desenvolvimento do plano de franquia propriamente dito, também chamado pacote de franquia. Este estágio é dos mais importantes, posto que é durante o mesmo, que serão estabelecidos todos os detalhes da operação dos seus franqueados e o que deverá ser observado na instalação e operação de suas unidades.

V - Plano de comercialização das *franchises* - deverá ser cuidadosamente estabelecida a forma de comercialização, para garantir que sua franquia chegue ao

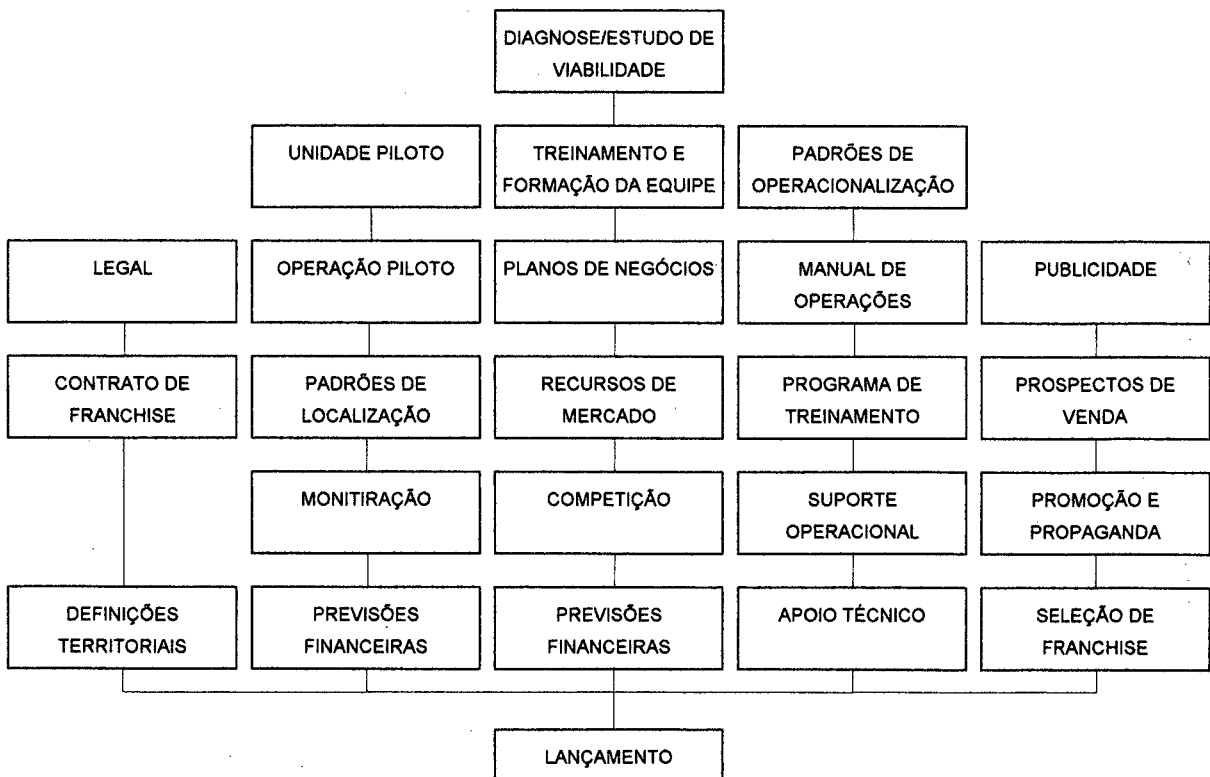
público certo, de forma adequada. Esta é seguramente uma das etapas mais críticas de qualquer operação de franquia.

VI - Comunicação - Uma rede de *franchising* cresce quando o *franchisor* consegue estabelecer um espírito de equipe e lealdade no relacionamento. Por isso, é necessário manter os *franchisees* informados sobre:

- desenvolvimento de produtos;
- desenvolvimento de campanhas promocionais;
- oportunidades para novos programas de treinamentos;
- resultados mercadológicos;
- alterações na legislação Governamental.

VII - Administração e gerenciamento - o sistema de *franchising* necessita de uma reduzida quantidade de gerentes voltadas para o atendimento do dia-a-dia dos *franchisees* tornando a operação menos onerosa.

VIII - Plano de desenvolvimento de um franchising:



2.6 A FRANQUIA COMO DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTOS

As redes de franquia com o objetivo de agregar lucros aos negócios existentes, utilizam com frequência a técnica de diminuir custos de distribuição, através da introdução de novos produtos relacionados ou não com a atual linha, em um mesmo ponto-de-venda, aproveitando-se da infra-estrutura já existente.

Em uma pesquisa feita nos Estados Unidos (Leite, 1992), foi dado o exemplo de dois novos produtos lançados pela rede de lanchonetes McDonald's, como o café da manhã e a pizza à noite.

Foi verificado através de estatísticas do fluxo de clientela que o tráfego dentro das lojas era concentrado durante o almoço; gerando uma capacidade ociosa durante o resto do dia, que poderia ser melhor aproveitada.

As pesquisas revelaram que no horário vespertino as famílias americanas preferiam o café da manhã e à noite jantar pizzas, em vez de sanduíches.

Essa diversificação de produtos surge para garantir a inovação. Porém, o grande risco na diversificação está em provocar a concorrência especializada, como foi o caso da Pizza Hut, que se sentiu ameaçada pela concorrência direta da McDonald's em uma área que é de sua especialização. Essas disputas tornam a diversificação um fracasso.

Um exemplo já comprovado de sucesso na diversificação de produtos é o das lojas de produtos complementares em postos de combustíveis. As Shell Shops, que oferecem produtos complementares ao seu produto principal, como exemplo, aditivos de gasolina e álcool, peças de troca como filtros, velas entre outras. Essa diversificação de produtos e ou serviços em um mesmo ponto-de-venda traz um maior conforto ao consumidor facilitando-lhe as compras.

CAPÍTULO III

3 O FRANCHISING NO BRASIL ATUAL

Em 1986, o Plano Cruzado deu impulso nunca antes visto na economia como um todo e, no *franchising*, em específico, aumentando de maneira desordenada e quase oportunista o número de franqueadores e franqueados por todo o país.

Com uma rede de comunicações bem estruturada, o Brasil leva o consumidor dos locais mais distantes a perceber e a desejar produtos e serviços das grandes capitais.

Em julho de 1990 o SEBRAE (apud Mauro, 1994) realizou uma pesquisa sobre *franchising*, que mostrou os seguintes resultados:

- a maioria dos franqueadores (65%) iniciou suas atividades após 1985;
- cerca de 30% dos franqueadores não estabeleceram unidade-piloto para testar seus conceitos;
- o nível de apoio ao franqueado ainda era insipiente, sendo que 40% dos franqueados não recebiam Manual de Operações e 60% não recebiam apoio nas áreas de administração de pessoal e na área financeira;
- mais de 60% das empresas franqueadoras baseavam sua rentabilidade no fornecimento de mercadorias aos franqueados;
- mais de 20% dos casos pesquisados não possuíam contrato formal entre as partes;
- 36% dos franqueadores viam no *franchising* a opção de crescimento rápido de investimentos.

O último censo nesse sentido, realizado em outubro de 1994 pela revista Pequenas Empresas Grandes Negócios e *Franchising* (com o apoio da Associação Brasileira do *Franchising* - ABF). É publicada na edição de dezembro/94. (Jaggi,

1994) retratou o *franchising* de negócios formatados mostrando 606 redes franqueadoras no país; onde estimou-se uma perspectiva de fechar 1994 com 23.536 unidades, gerando 194.807 empregos e um faturamento superior a US\$ 6 bilhões. O *franchising* de marcas e produtos, onde operam concessionárias de veículos, distribuidores de combustível e engarrafadores de bebidas mostrava uma perspectiva de fechar o ano com uma receita de US\$ 48,8 bilhões e um total de 671.035 empregos. Somados, os dois tipos de *franchising* iriam movimentar no ano US\$ 55 bilhões, cerca de 12% do PIB brasileiro e empregar em suas 54.233 unidades quase 900 mil funcionários, como mostra a tabela 2 "O Franchising na Economia".

Tabela 2- O Franchising na Economia-1994.

	Nº DE ESTABELECEMENTOS			FATURAMENTO (US\$ 1.000)			EMPREGOS DIRETOS		
	TOTAL	PRÓPRIAS	FRANQUEADAS	TOTAL	PRÓPRIAS	FRANQUEADAS	TOTAL	PRÓPRIAS	FRANQUEADAS
NEGÓCIOS FORMATADOS	23.536	4.239	19.297	6.159.000	1.594.208	4.574.792	194.807	62.932	131.875
Alimentação	3.188	985	2.203	1.306.720	441.365	865.355	85.109	22.044	63.065
Lojas de conveniência	231	77	154	174.630	54.137	120.493	7.812	5.859	1.953
Decoração, utilidades e construção	1.919	241	1.678	654.279	163.585	490.794	12.242	3.061	9.181
Educação e treinamento	4.045	156	3.889	380.230	22.814	357.416	34.260	1.375	32.885
Esporte, saúde e beleza	909	231	678	761.159	205.513	555.646	6.606	3.805	2.743
Impressão, sinalização e fotografia	1.081	48	1.033	299.853	36.395	263.458	4.415	460	3.955
Informática e eletrônica	199	43	156	159.952	75.192	84.760	1.927	916	911
Lazer, turismo e hotelaria	285	157	128	216.315	38.937	177.378	11.393	7.048	4.345
Limpeza e conservação	790	86	704	76.752	9.978	66.774	3.657	735	2.922
Locação de veículos	593	89	504	128.331	17.566	110.765	3.627	1.020	2.607
Perfumaria e cosméticos	5.023	126	4.897	406.863	4.068	402.795	14.774	504	14.270
Produtos e serviços para veículos	883	375	508	304.717	165.877	138.840	4.536	2.625	1.910
Vestuário	3.354	1.033	2.321	785.261	286.898	498.363	22.177	7.984	14.193
Diversos	1.036	632	404	501.772	95.105	406.667	12.190	5.345	6.845
PRODUTOS E MARCAS	30.857	1.890	28.967	48.887.552	1.263.188	47.624.364	671.035	17.500	653.535
Distribuidores de combustíveis	23.804	1.890	22.114	17.192.552	1.263.188	15.929.364	288.500	17.500	269.000
Engarrafadores de bebidas	153		153	3.675.000		3.675.000	48.036		48.036
Distribuidores de veículos	6.740		6.740	23.000.000		23.000.000	338.500		338.500
Total geral	54.233	5.929	48.304	55.026.952	2.847.396	52.179.556	865.842	80.332	785.510

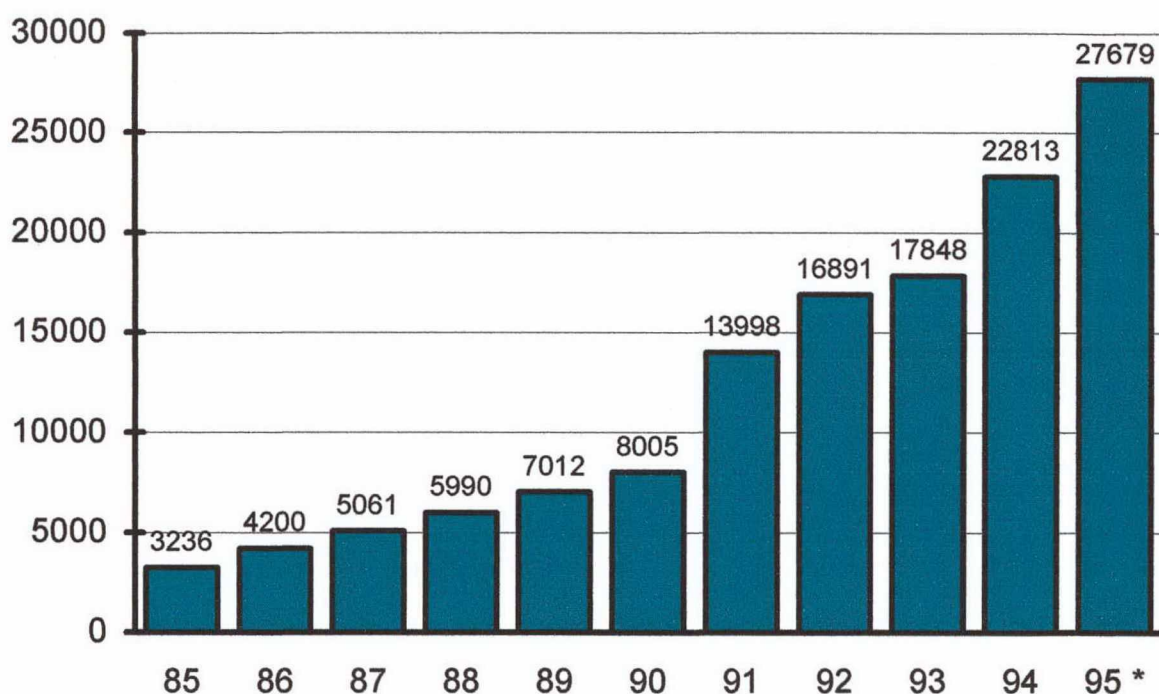
Fonte: Pequenas Empresas - Grandes Negócios - Franchising. 1994, dez., p. 22-23.

A pesquisa apresentada pelo guia do *Franchising*, no início de 1995, já mostrava que o número de unidades próprias e franqueadas no Brasil até dezembro de 1994 foi de 22.813. No balanço final, as tabulações da pesquisa consideraram os dados de 731 empresas, mostrando um faturamento de US\$ 8 bilhões ou quase o dobro dos US\$ 4.2 bilhões em 1993. Sendo que, os dois tipos de *franchising*, ou seja, o *Franchising* de Negócios Formatados e os de Marca e Produto, juntos faturaram US\$ 57 bilhões ou aproximadamente 11% do Produto Interno Bruto (PIB) estimado em US\$ 531,02 bilhões pelo Banco Central. O resultado do ano passado

reflete o aumento do poder aquisitivo dos consumidores em virtude da queda da inflação e do crescimento de 5,67% no PIB.

A expectativa para 1995 está em aproximadamente 27.679 unidades próprias e franqueadas (veja a figura 1).

Figura 1 - Evolução do sistema (10 anos de Expansão). Número total de unidades ao final de cada ano.



(*) Estimativa

Obs.: Não inclui distribuidores de veículos e combustíveis, nem os engarrafadores de bebidas

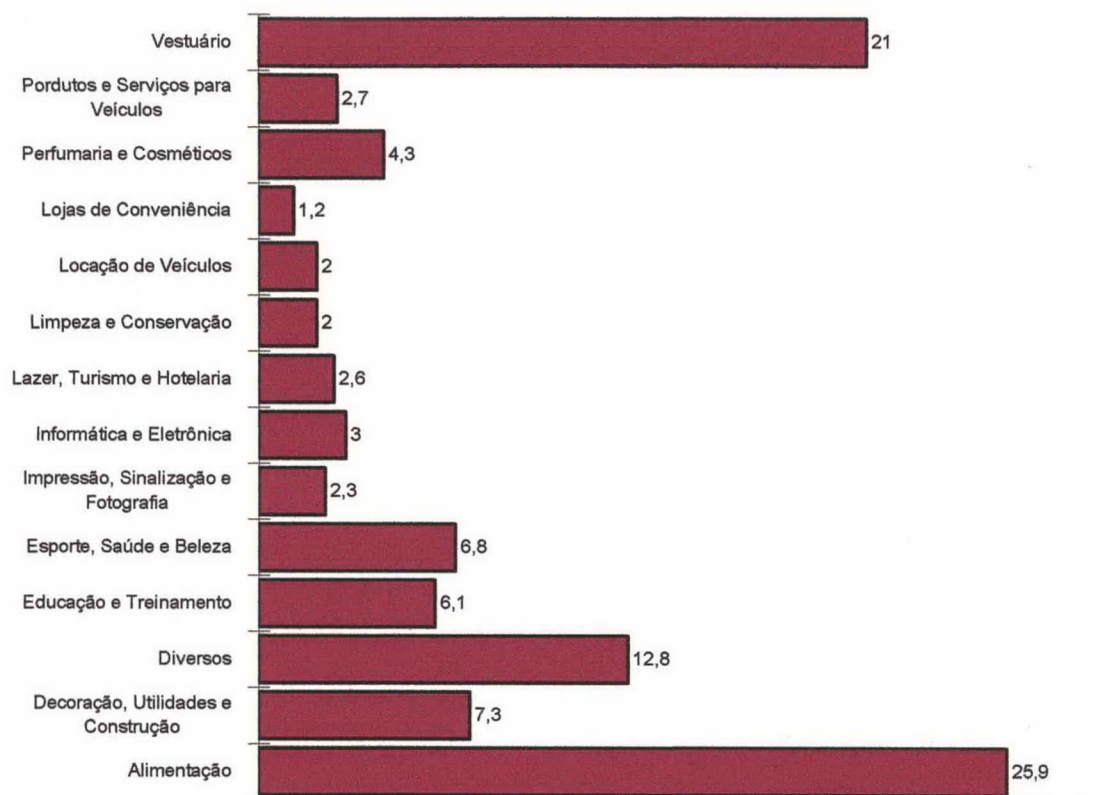
Fonte: Guia de *Franchising* - 1995.

As figura 2 e 3 mostram o perfil do *franchising*, no Brasil.

Segundo Mauro (1994), uma pesquisa feita pela USP - Universidade de São Paulo mostra que houve uma mudança no perfil do mercado, deixando-se para trás o *boom* do *franchising* no setor de confecções e cosméticos e passando-se à tendência da franquia de serviços, que exige menores investimentos e apresenta menores riscos.

O maior sucesso dos últimos tempos do *franchising* no Brasil foi a franquia de correios, ao mesmo tempo um exemplo de terceirização e de privatização. Abrindo 1654 unidades em 1993 e, em 1994, 1721 unidades.

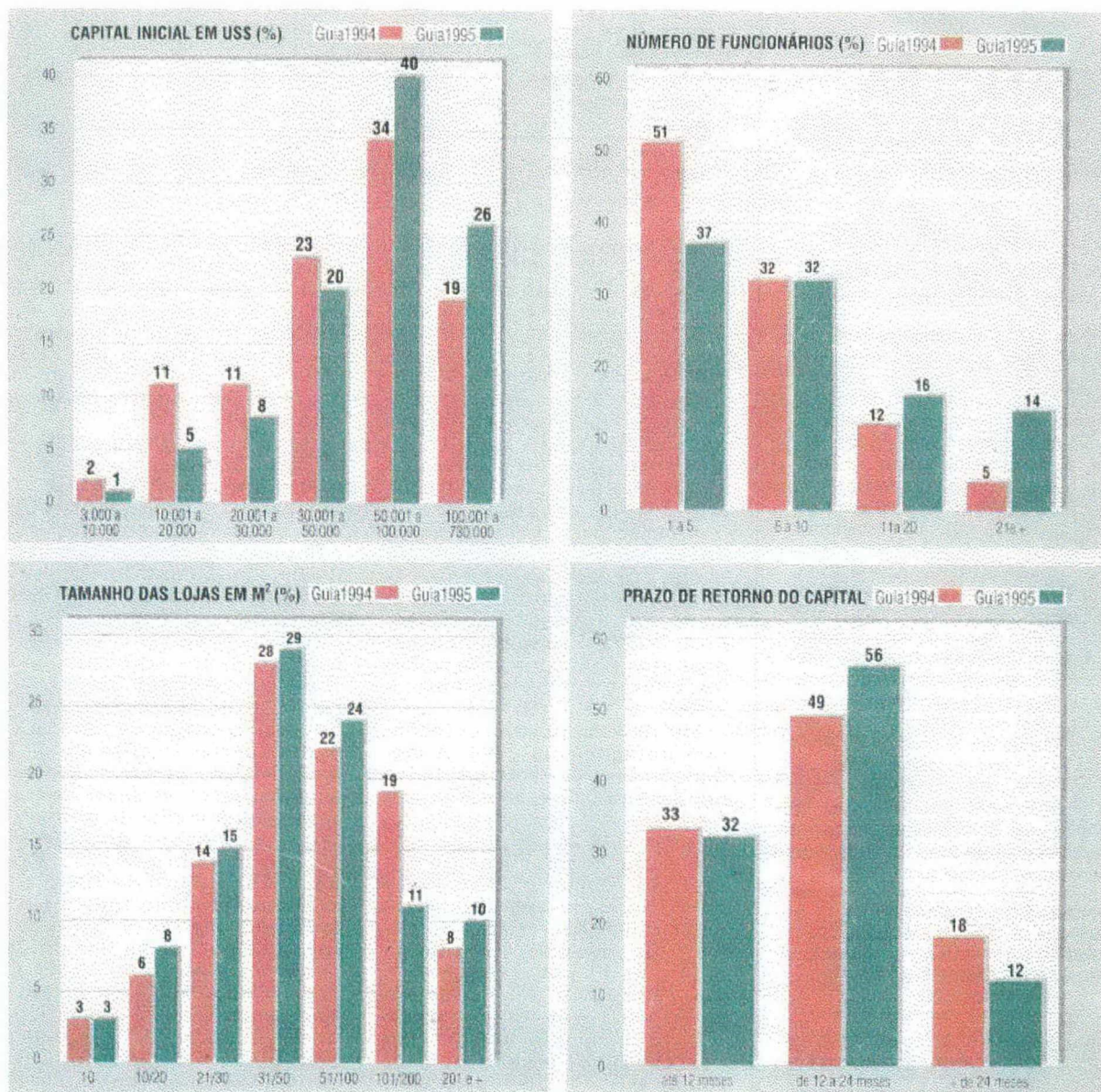
Figura 2 - Onde estão os Franqueadores (%).



Fonte: IZIDORO, Marina. 07/1995, p. 9..

A Agência Brasileira de Correios e Telégrafos tornou-se a maior franqueadora do País, pretendendo atingir 6.000 unidades ao se transformar num banco de serviços (Guia do *Franchising* -1995).

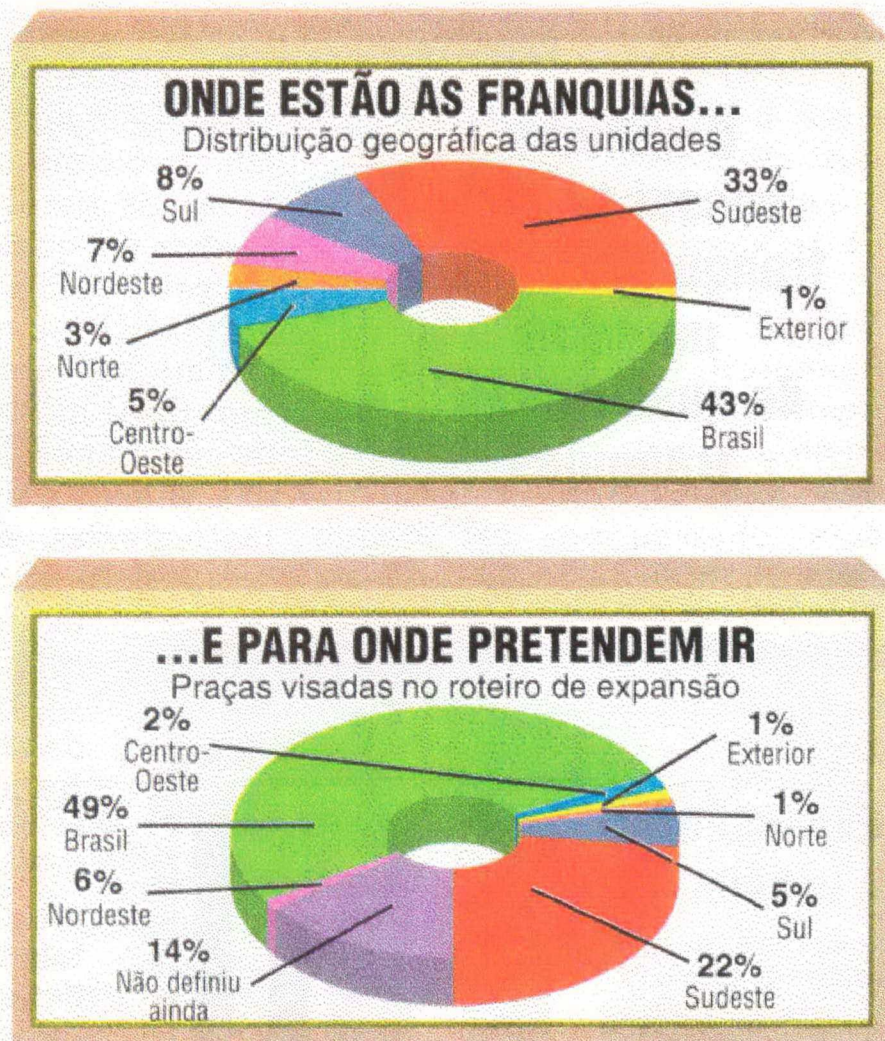
Figura 3 - O Perfil das Franquias.



Fonte: Pequenas Empresas - Grandes Negócios - Guia do Franchising. 1995, jul., p. 11.

A figura 4 apresenta as franquias e as praças onde se darão as expansões das redes de franquias em 1995.

Figura 4 - As Franquias e as Praças.



Fonte: Pequenas Empresas - Grandes Negócios - Franchising. 1994, dez., p. 25.

As praças escolhidas para a instalação das redes continuam sendo as mais diversas, mas a Região Sudeste, onde está concentrada a maioria das unidades, mantém-se como meta principal dos franqueadores.

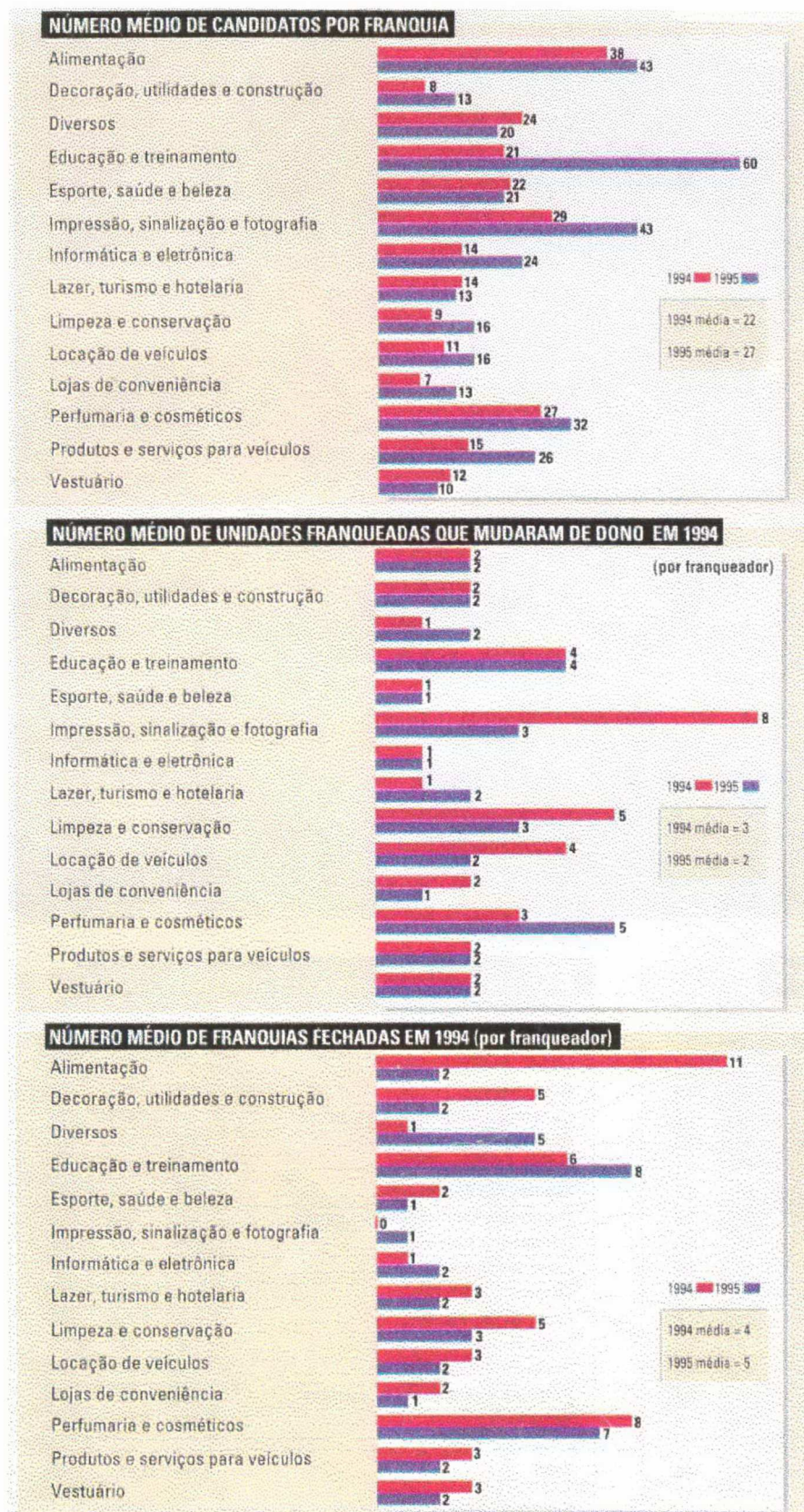
Outra pesquisa feita pela ABF mostra que cada franqueador recebeu em média 27 candidatos por franquia. Em 1994, a fila era de 22 candidatos. A maior procura concentrou-se no setor de Educação e Treinamento, seguido dos de Impressão, Sinalização e Fotografia. Em terceiro lugar ficou o segmento de Alimentação. A área com menor número de candidatos é a de Produtos e Serviços para veículos (veja a figura 5).

A maior parte dos franqueadores não exige experiência prévia do candidato a franqueado. O oposto acontece nos segmentos de Informática e Eletrônica; Lazer, Turismo e Hotelaria; Produtos e Serviços para veículos; Educação e Treinamento; e Vestuário.

Muitos franqueadores fecharam unidades em 1994. A média geral foi de quatro unidades por franqueador (veja a figura 5).

Parte das lojas existentes também mudaram de dono (veja figura 5). Numa média de três franquias por franqueador no ano passado. No setor de Perfumaria e Cosméticos, a média de unidades que mudaram de dono cresceu de três para cinco, por rede.

Figura 5 - Pesquisa sobre números médios.



Fonte: Pequenas Empresas - Grandes Negócios - Guia do Franchising. 1995, jul. p.10.

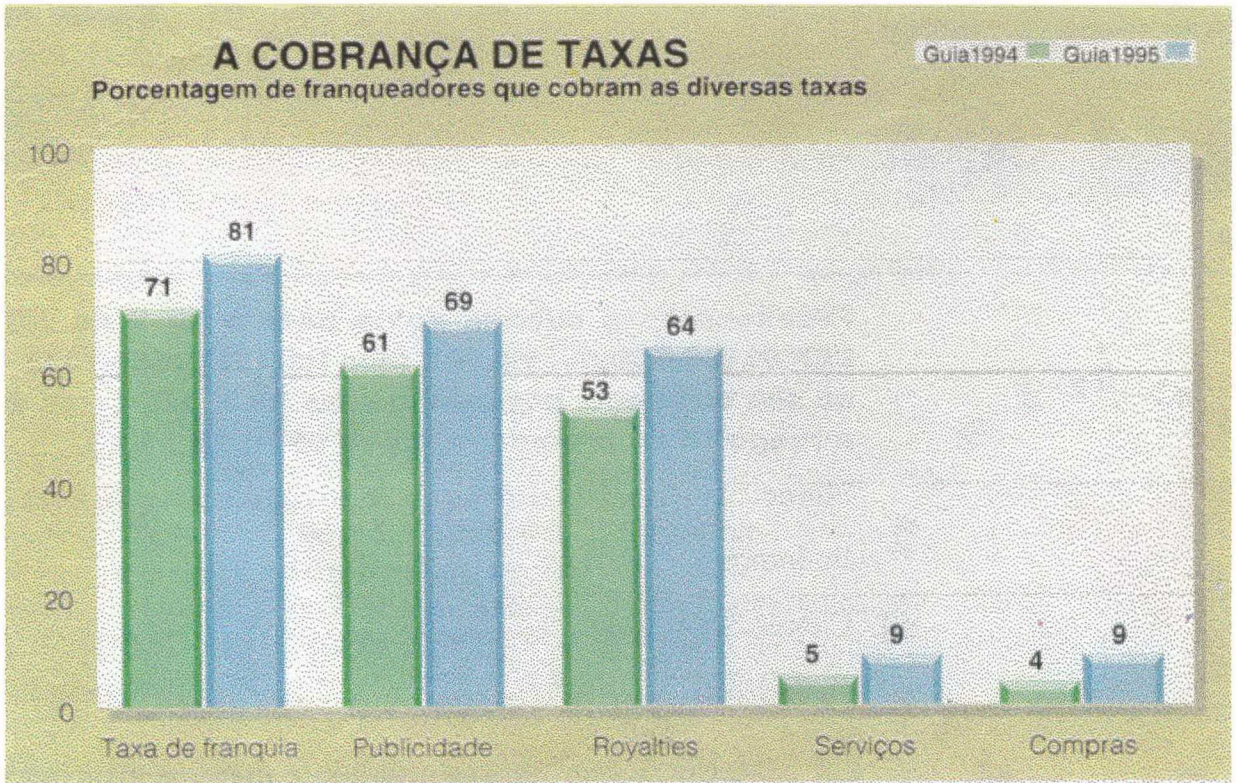
O aquecimento da economia e a melhora do desempenho das redes provocaram algumas mudanças desfavoráveis para os investidores, entre elas o aumento do capital inicial exigido pelos franqueadores para as novas unidades e também a demora no prazo de retorno. Cresceu, de 71% para 81%, o número de franqueadores que cobram taxa de franquias de seus parceiros. Mais franqueadores passaram a cobrar outras taxas, como: publicidade, 69% (antes 61%); *royalties*, 64% (antes 53%); e nas compras e serviços 9% (confira a figura 6).

O ótimo comportamento das vendas no segundo semestre de 1994 e nos primeiros meses de 1995 representou um estímulo adicional para o ânimo dos franqueadores. No primeiro quadrimestre de 1995, o franchising de negócio formatados cresceu 4,1%.

O número de empregos diretos deverá crescer 25% até o final do ano. Os franqueadores mais otimistas estão nos seguimentos de Alimentação; Impressão, Sinalização e Fotografia; e, Informática e Eletrônica. O grupo dos menos otimistas, por sua vez, concentra-se nos ramos de Lazer, Turismo e Hotelaria; Locação de veículos e Vestuário.

As projeções financeiras feitas pela ABF, indicam que o Brasil, nos próximos 10 (dez) anos, chegará, no *ranking* mundial em terceiro lugar no sistema de *franchising*, superado apenas pelo Japão e Estados Unidos. Para que isso ocorra, está prevista uma ofensiva das grandes marcas sobre as pequenas, através do aumento dos investimentos em publicidade, tecnologia, e na montagem de sistemas de *franchising* eficientes, que diminuam os custos de distribuição dos produtos comercializados.

Figura 6 - A Cobrança de Taxas.



Fonte: Pequenas Empresas - Grandes Negócios - Guia do Franchising. 1995, jul. p.14.

CAPÍTULO IV

4 RESULTADO DA PESQUISA

A pesquisa de campo realizada no decorrer do presente trabalho, teve como objetivo levantar dados sobre a situação das empresas franqueadas no setor do vestuário em Florianópolis, mostrando o perfil dos franqueados e suas relações com os franqueadores.

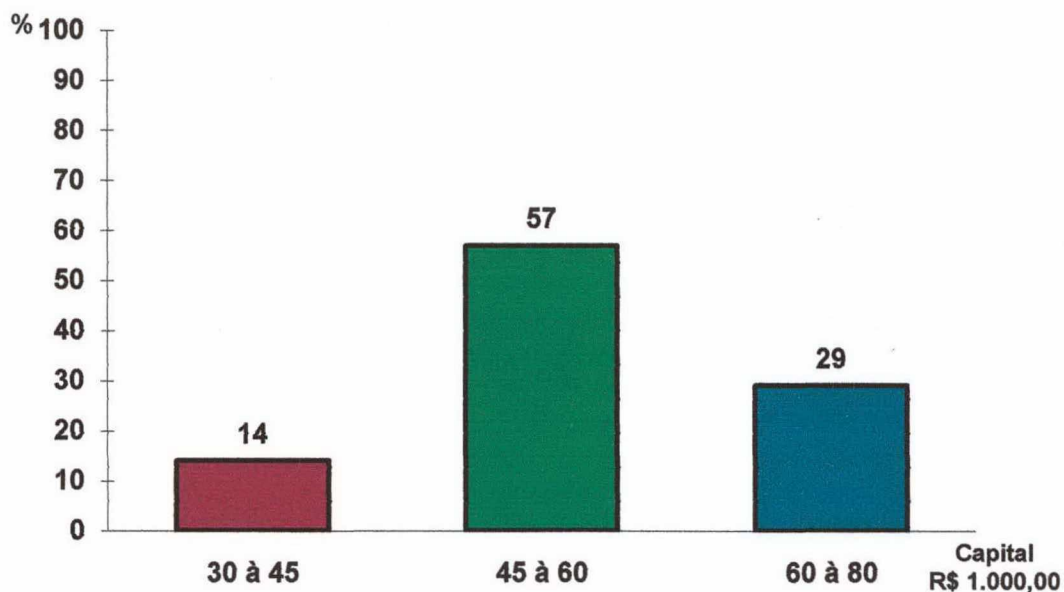
Para tanto, foram enviados questionários às empresas franqueadoras contendo perguntas abertas e fechadas.

As franqueadoras consultadas somaram 15 (quinze) e localizam-se nos Estados de Santa Catarina, São Paulo e Rio Grande do Sul. Os questionários recebidos representaram 46% do total remetidos.

Foram entrevistadas 17 (dezesete) empresas franqueadas nos meses de setembro e outubro de 1995, passando esse número a representar um universo de 100%. Em muitos casos foi difícil obter informações. A maioria das entrevistas foi conseguida após várias tentativas e até pela insistência da autora.

4.1 O FRANQUEADOR

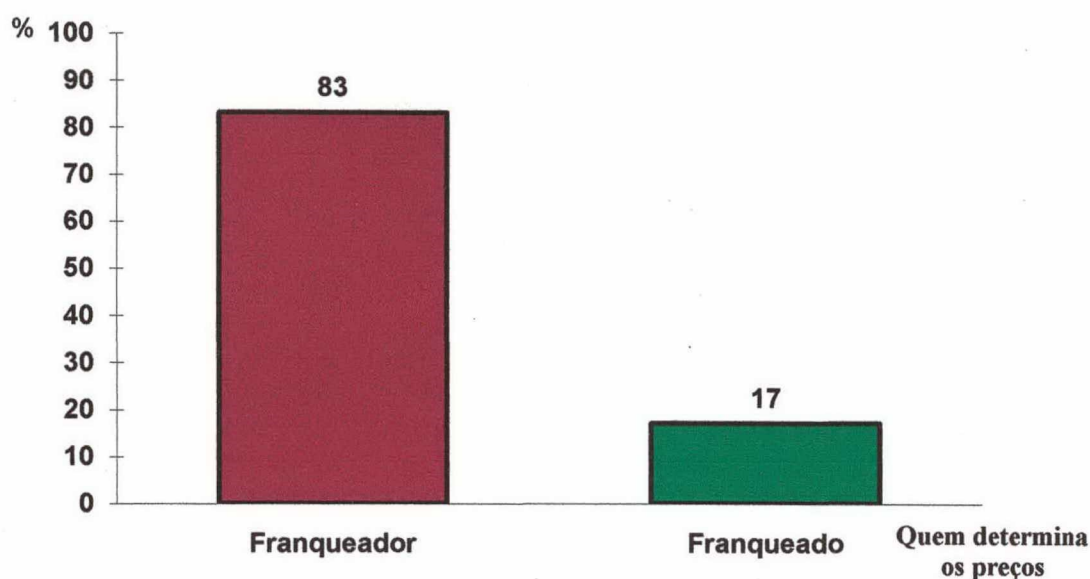
O trabalho desenvolvido procura demonstrar com maior clareza o nosso franqueador. Dos questionários respondidos, temos que 86% disseram que a busca de novos mercados e a consolidação da marca ou da empresa são os principais fatores que determinaram a abertura do sistema de franquias. Disseram, também, que o potencial econômico de uma região, a situação mercadológica e a aceitação da marca naquele espaço geográfico, são itens decisivos na escolha das localidades onde as franquias são instaladas, sendo observada, evidentemente, a sua capacidade de produção (ver questões 1 e 14 do anexo 2).

Figura 7 - Capital inicial para instalação de uma franquia (%)

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora com base em questionário. Ver anexo 2.

O capital exigido para a abertura de uma franquia é bastante variável, sendo a média em torno de R\$ 55.000,00. Algumas franqueadoras, no entanto, exigem um capital bem superior, ultrapassando em alguns casos a faixa dos R\$ 80.000,00.

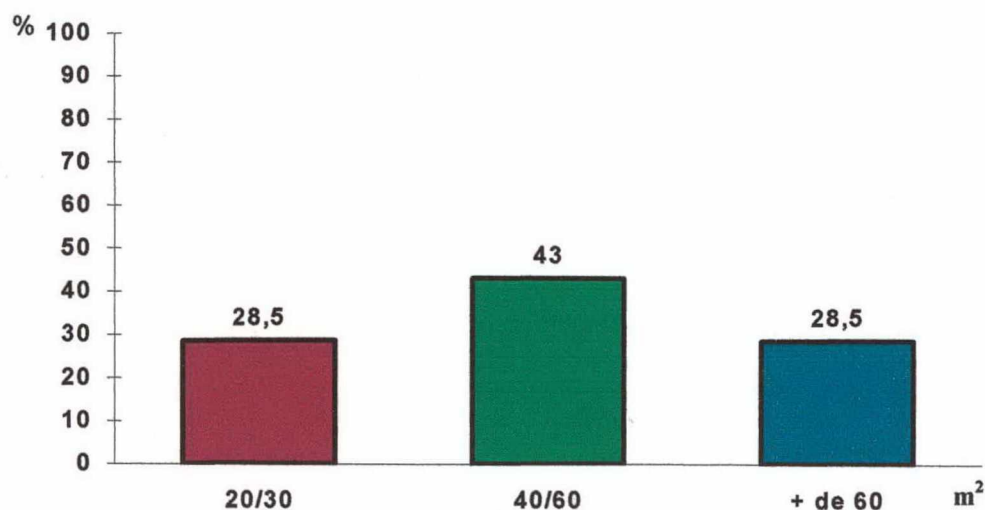
Figura 8 - Quem determina a política de preços dos produtos(%)



Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora com base em questionário. Ver anexo 2.

A grande maioria dos franqueadores não admitem que unidades que ostentem a mesma marca pratiquem política de preços diferenciada. Ocorre, contudo, que franqueadores com unidades próprias de venda o fazem em suas lojas, deixando suas franqueadas em situação de desvantagem.

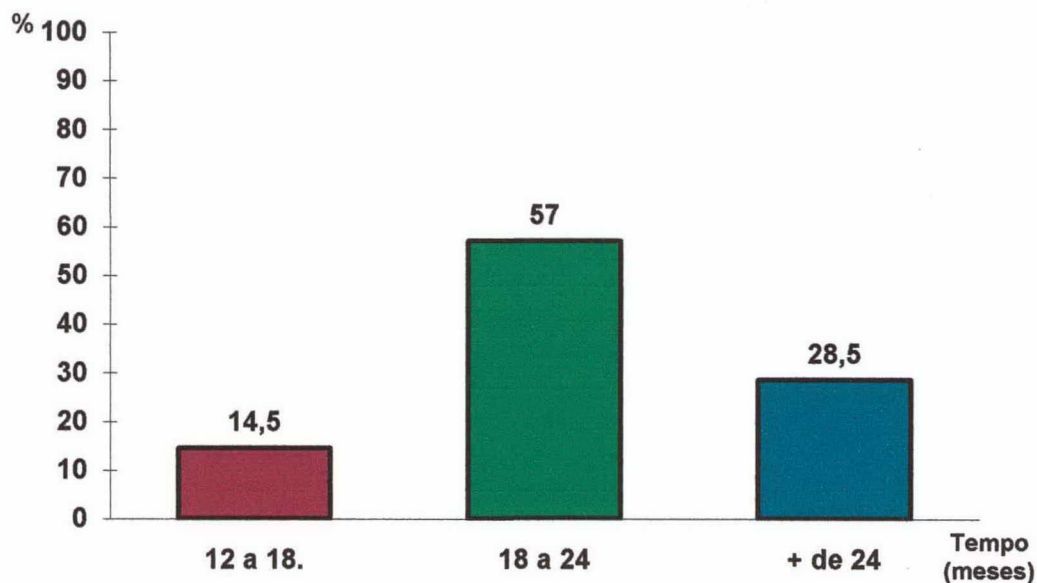
Figura 9 - Tamanho para a instalação das lojas em m² (%).



Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora com base em questionário. Ver anexo 2.

A pesquisa demonstra que as lojas de tamanho reduzido (20/30 m²) e as de maior porte (mais de 60 m²) não são as preferidas dos franqueadores. Estes, em geral, estabelecem padrões médios para suas franqueadas, as quais se situam na faixa dos 40/60 m².

Figura 10 - Expectativa dada pelo franqueador ao franqueado do prazo de retorno do capital (%).



Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora com base em questionário. Ver anexo 2.

É significativo o percentual das franqueadas (28,5%) que necessitam de prazo superior a dois anos para o retorno do capital empregado. Sendo, no entanto, reduzido o número das que já o recobram em até 18 meses (14,5%).

Tabela 3 - Dados sobre o franqueador no setor de vestuário

	MARCAS	FUNDAÇÃO DA EMPRESA	INÍCIO DO FRANCHISING	NÚMERO DE FRANQUEADOS EM			DESING DA LOJA	UNIDADES PRÓPRIAS	PADRÃO ORGANIZACIONAL	RESPONSABILIDADE DE COM OS CUSTOS DE ENTREGA DOS PRODUTOS	ENCONTROS TÉCNICOS COM FRANQUEADOS	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS EXIGIDOS
				BRASIL	SC	FPOLIS						
1	ANGEL	1984 (BRASIL) SC	1992	17 C/26 LOJAS	04 C/ 07 LOJAS	1	1	PADRÃO INTERNACIONAL	LIVRE	FRANQUEADOR	SEMESTRALMENTE	4
2	CAUÊ	1988 (BRASIL) SC	1989	6	4	2	NENHUMA	PADRÃO INDIVIDUAL	LIVRE	FRANQUEADO	MENSALMENTE	3
3	DALCELIS	1979 (BRASIL) SC	1992	59	6	1	4	PADRÃO NACIONAL	RÍGIDO	FRANQUEADO	TRIMESTRALMENTE	6
4	GASOLINE	1991 (BRASIL) RS	1992	30	2	1	15	PADRÃO NACIONAL	RÍGIDO	FRANQUEADOR	SEMESTRALMENTE	5
5	IÓDICE	1988 (BRASIL) SP	1993	03	1	1	4	PADRÃO NACIONAL	RÍGIDO	FRANQUEADO	SEMESTRALMENTE	9
6	M.OFFICER	1985 (BRASIL) SP	1989	14	1 UP*	1 UP*	3	PADRÃO INTERNACIONAL	RÍGIDO	FRANQUEADOR	SEMESTRALMENTE	7
7	ZOOMP	1974 (BRASIL) SP	1985	31 C/ 58 LOJAS	1 C/ 3 LOJAS	1 C/ 1 LOJA	4	PADRÃO NACIONAL	RÍGIDO	FRANQUEADO	SEMESTRALMENTE	9

* UP - Unidade Própria

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora com base em questionário. Ver anexo 2.

A pesquisa realizada mostrou que:

- as empresas são nacionais e existem a mais de 10 anos;
- a implantação do sistema de *franchising* ocorreu após o final da década de 80;
- é rígido o padrão de organização exigido das franqueadas;
- a responsabilidade pelos custos de entrega dos produtos é de responsabilidade das franqueadas;
- o *design* das lojas franqueadas é, em geral, de padrão nacional e até internacional, sendo raras as de padrão individual.
- há exigência quanto à exclusividade na venda de seus produtos;
- são promovidos encontros com os franqueados, pelo menos semestralmente;
- o número exigido de funcionários, por unidade, varia de 03 a 12 pessoas;
- os contratos, em sua totalidade, são firmados diretamente entre franqueador e franqueado.

Quanto à qualidade, as decisões relativas aos investimentos, em sua grande maioria, são objeto de decisão do franqueador, principalmente em se tratando daquelas veiculadas a nível nacional, o mesmo não acontecendo quando se trata de

propaganda regionalizada. Esta é decidida em conjunto com os seus franqueados. Do mesmo modo há, também, o *franchisor* que, a contar de 1996, passará a fazer a propaganda em total consonância com o franqueado.

A pesquisa demonstra, ainda, que se equivalem, em percentual, as formas de participação do franqueado nos investimentos de publicidade, através de fundo próprio, de taxa fixa e a proporcional à participação do franqueado.

Ao se reportarem às condições dadas ao franqueado para o pagamento dos valores estipulados para a concretização do contrato de franquia, 57% das respostas dos franqueadores foi no sentido de que tais valores são pagos no decorrer do processo de abertura das unidades, tendo todos negado a exigência de pagamentos totais por ocasião da assinatura do contrato ou da abertura da loja. Dos entrevistados, 43% disseram serem outras as condições de pagamento, mas não fizeram menção às mesmas.

Os franqueadores, considerados a nível nacional, tem número acentuadamente diversificado de unidades próprias e de franquias. O mesmo não ocorre em relação ao Estado de Santa Catarina, onde é pequena a diferença no número de unidades franqueadas. E, em relação à grande Florianópolis, apenas 14% das *Franchise* possuem mais de uma loja franqueada.

4.1.1 CRESCIMENTO DO FRANQUEADOR ATRAVÉS DO FRANCHISING

Sem sombra de dúvida os franqueadores reconhecem seu crescimento e expansão através do sistema de distribuição de franquias. Assim é que algumas empresas mencionam terem dobrado a produção após a implantação do sistema. Outras acham ser este o tipo ideal de comercialização nos grandes centros urbanos, tornando a forma de apresentação de seus produtos mais aprimorada e "elegante", entendendo que nas localidades menores suas marcas devem continuar a ser comercializadas através das empresas de multimarcas.

Há de ser salientado, ainda, que os entrevistados reconhecem a necessidade de uma equipe bem treinada para que o conceito de marca e a seriedade profissional possam ser transmitidos corretamente aos seus franqueados.

4.1.2 PERFIL DO FRANQUEADO DO PONTO DE VISTA DO FRANQUEADOR

A pesquisa mostrou que os franqueadores pretendem que o seu franqueado tenha, no mínimo, as seguintes condições: experiência no ramo de confecções e de venda no varejo, espírito empreendedor, parceria, habilidade para tratar com pessoas, capacidade administrativa e financeira, disposição para aceitar regras e princípios organizacionais já estabelecidos, ter grau de instrução compatível com o trabalho a ser desenvolvido.

Mencionam, ainda, que o franqueado ideal deve ter liderança, dinamismo, grau de instrução universitário, acrescido de um bom nível cultural e tempo de dedicação exclusiva no negócio.

4.2 PERFIL DO FRANQUEADO

As principais razões que levam o franqueado a preferir a franquia são: o sonho de gerir seu próprio negócio, aliado à oportunidade de crescimento. Dos entrevistados, 70% optaram por esse tipo de investimento, pelas razões já citadas. Apesar de muitos terem respondido diversas alternativas relativas a essa questão, o retorno rápido do capital e a marca, não constituíram pontos preponderantes (ver pergunta 4, anexo 3).

Também em relação à questão específica da escolha do setor (vestuário), as alternativas mencionadas não se referem a marca por si só, nem ao conhecimento anterior nesse tipo de investimento, mas dizem os franqueados entrevistados, em sua maioria, ter sido a identificação com o ramo do negócio, que os levou a aceitar esse tipo de franquia (ver pergunta 5, anexos 3).

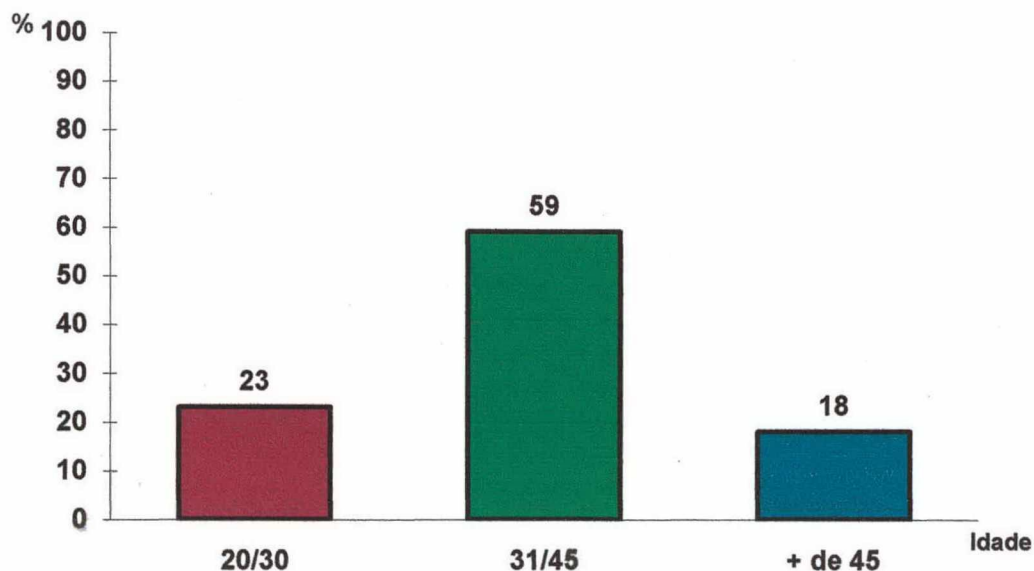
Pelo levantamento obtido através dos dados fornecidos pelos franqueados, tem-se que 40% não pagam taxa de *royalties*, de publicidade e de compras, ficando obrigadas somente à taxa de franquia. Para algumas marcas como Benetton, Levi's e Stroke, não há cobrança de taxas, a franqueadora apenas licencia a utilização da marca para candidatos a franquia, porém, a escolha dos franqueados passa por uma entrevista rigorosa com a finalidade de saber se o candidato a franqueado possui ou não os requisitos exigidos pelo franqueador.

Das franqueadas, 83% disseram não haver exigência quanto ao número de empregados para cada unidade franqueada, enquanto os 17% restantes responderam que há exigência nesse sentido. Esses dados não coincidem com aqueles mencionados pelos franqueadores. Parece claro, que os contratos têm disposições específicas a esse respeito. Contudo, diante da crise econômica sentida acentuadamente no setor do vestuário, deduz-se que o não cumprimento dessa cláusula contratual fica debitado à flexibilidade do franqueador.

Também a exigência inicial de capital para a concessão da franquia, faz com que o franqueador imponha ao franqueado, como fator preponderante, a existência do necessário capital de giro, resultando daí que apenas 42% dos *franchisors* dispõem de financiamento para seus *franchisees*.

Quanto à expectativa do retorno do capital investido pelo menos 41% dos franqueados estão insatisfeitos com a demora no seu retorno, 36% acharam razoavelmente satisfatório, enquanto os outros 23% nada tem a reclamar.

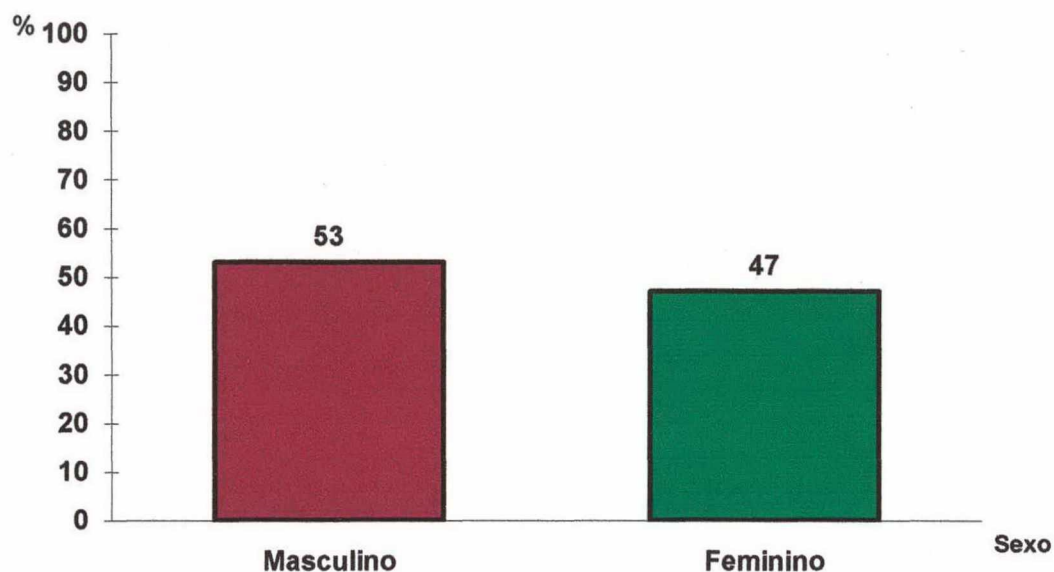
Figura 11 - Idade dos franqueados (%).



Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora com base em questionário. Ver anexo 3

Observa-se que a faixa etária dos franqueados encontra-se na média da idade produtiva normal do cidadão.

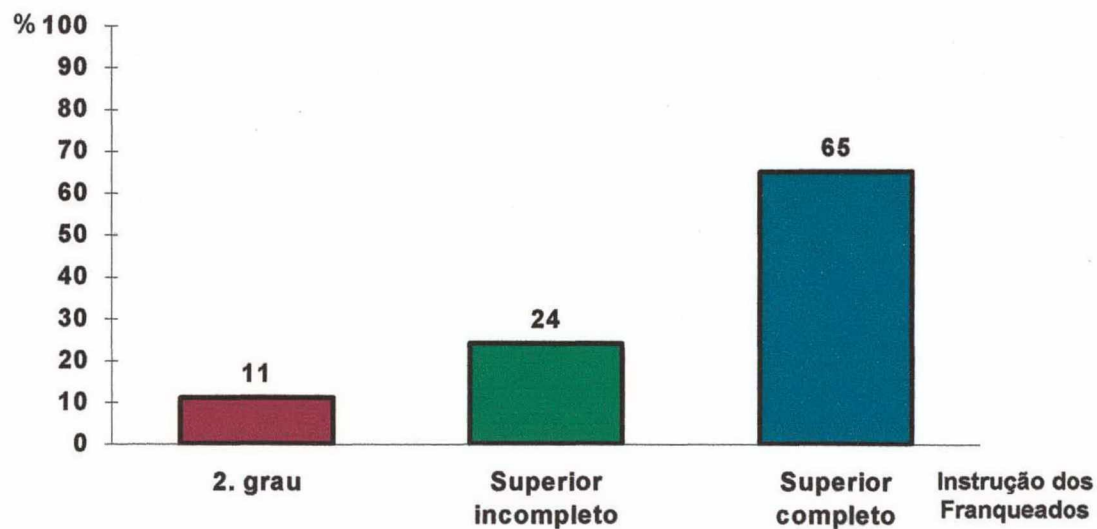
Figura 12 - De que sexo são os nossos franqueados (%).



Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora com base em questionário. Ver anexo 3.

Observa-se um número quase idêntico em relação ao sexo dos empresários a franqueados.

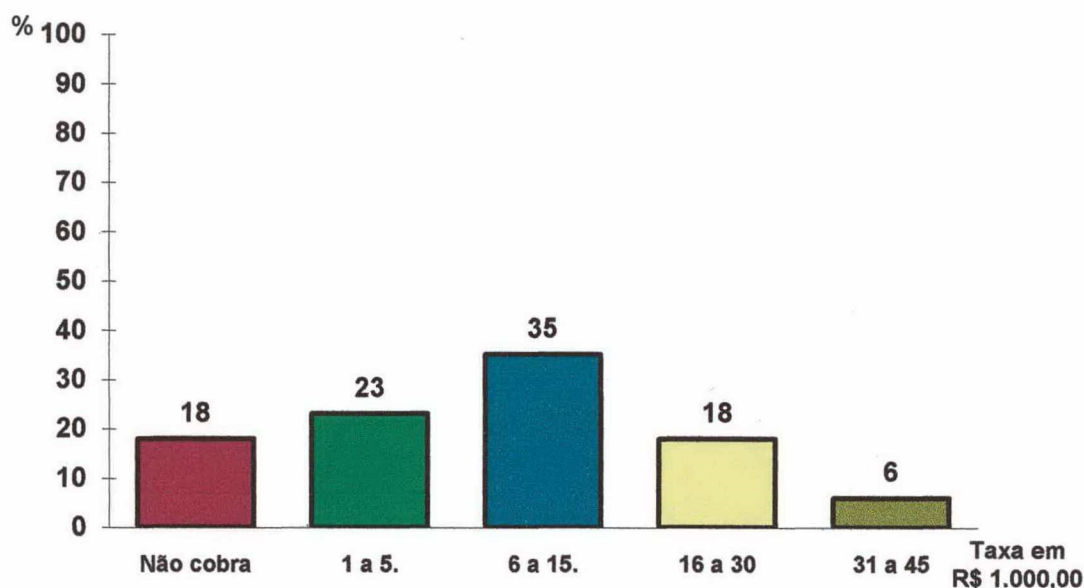
Figura 13 - Nível de instrução dos franqueados (%).



Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora com base em questionário. Ver anexo 3

A razão do índice de franqueados com escolaridade de nível superior ser acentuadamente mais elevado, prende-se ao fato de que muitos profissionais não conseguiram êxito em suas carreiras em razão das dificuldades atravessadas pela sociedade brasileira, optando, então, por exercerem outra atividade pela qual sentiam grande interesse.

Figura 14 - Taxa cobrada pelo franqueador (%) em R\$ 1.000,00.



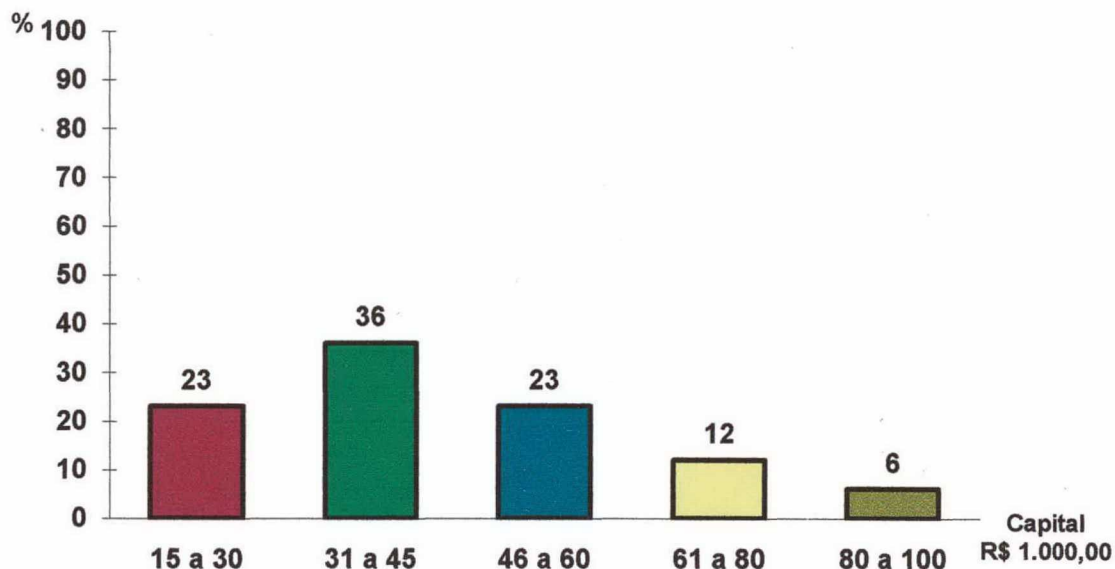
Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora com base em questionário. Ver anexo 3

As taxas de franquia são, efetivamente, bem variadas, sendo que enquanto alguns franqueadores nada cobram, outros o fazem em valores que excedem a R\$ 45.000,00.

Figura 15 - Capital mínimo para a instalação da franquia (%).

* NÃO INCLUINDO A TAXA DE FRANQUIA

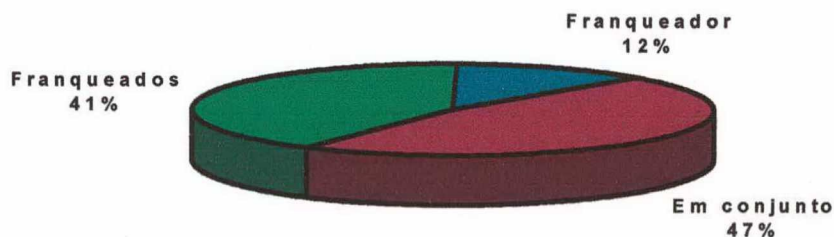
* NÃO INCLUINDO O PONTO COMERCIAL



Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora com base em questionário. Ver anexo 3

O capital mínimo para a instalação da franquia também é bastante variado, situando-se entre R\$ 30.000,00 a R\$ 50.000,00. Há de ser observado que no capital não estão considerados os valores relativos a taxa de franquia e a do ponto comercial, este, no caso do *Beiramar Shopping* custa em torno de R\$ 1.500,00 por m², acrescendo-se a isso, ainda, a taxa de luvas, o aluguel e o condomínio.

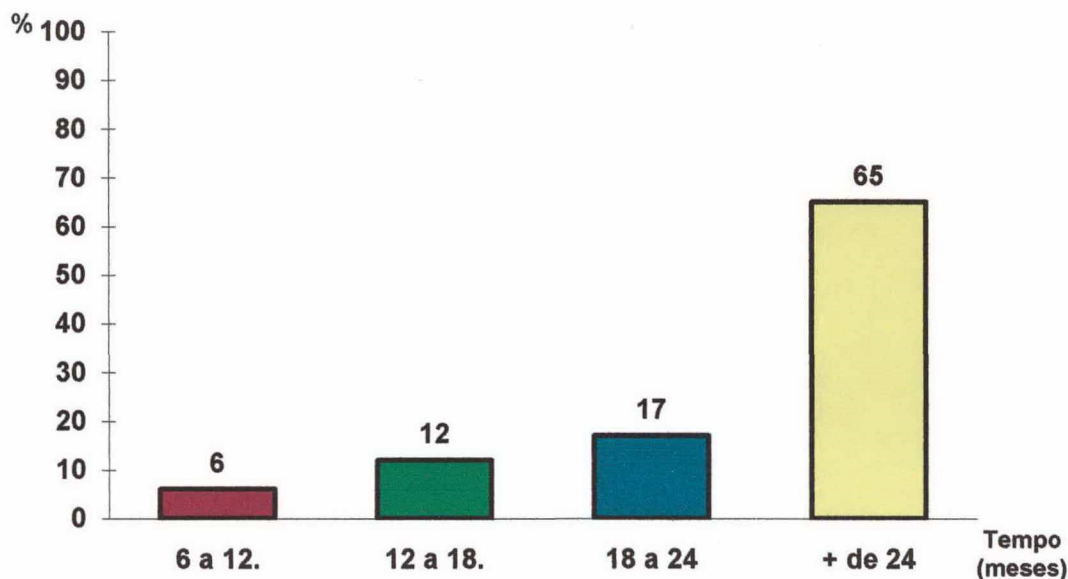
Figura 16 - Escolha do ponto de venda (%).



Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora com base em questionário. Ver anexo 3

O Franqueador também está atento ao ponto de venda do franqueado, assim é que em 59% dos casos sua opinião é ouvida, sendo que em apenas 41% a decisão é exclusivamente do franqueado.

Figura 17 - Prazo de retorno do capital investido (%).



Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora com base em questionário. Ver anexo 3

Dos 65% dos franqueados que tiveram seu retorno de capital previsto para mais de 24 (vinte e quatro) meses, 41% ainda se encontram na expectativa de reaver o capital investido. Isto se deve ao fato de alguns pontos comerciais serem de custo muito elevado, como é o caso dos *shopping centers*.

Tabela 4 - Percentagem das taxas cobradas pelos franqueadores.

	MARGAS	ROYALTIES	PUBLICIDADE	COMPRAS	TAXA DE FRANQUIA
1	ANGEL	N.C.	2,5% S/F.B.	I.T.	C.T.
2	BENETTON	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.
3	CANTÃO	2,5% S/F.B.	I.T.	30%	C.T.
4	COLCCI	N.F.	N.F.	N.F.	C.T.
5	DALCELIS	N.C.	N.C.	N.C.	C.T.
6	DEKALCOMANIA	N.C.	N.C.	N.C.	C.T.
7	FAIRON	N.C.	N.C.	N.C.	C.T.
8	FORUM	10% S/F.B.	3% S/F.B.	I.T.	C.T.
9	GASOLINE	25% S/P. C.	4% S/P.C.	I.T.	C.T.
10	HANAPEPEE	N.C.	3% S/F.B.	I.T.	C.T.
11	IÓDICE	5% S/F.B.	I.T.	I.T.	C.T.
12	LEVIS	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.
13	NAUTICA	4% S/F.B.	I.T.	I.T.	C.T.
14	STROKE	N.C.	N.C.	N.C.	N.C.
15	TAN TAN	N.C.	N.C.	N.C.	C.T.
16	TCHÓIN	5% S/F.B.	POR CONTA DO FRANQUEADO	I.T.	C.T.
17	TKTS	20% S/P.C.	POR CONTA DO FRANQUEADO	I.T.	C.T.

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora com base em questionário. Ver Anexo 3

C.T. - cobra taxa

N.C. - Não cobra taxa

F.B. - Faturamento Bruto

I.T. - Incluído em outras taxas

N.F. - Não forneceu dados

a) Royalties

"Os *royalties* constituem um valor que o franqueado paga periodicamente ao franqueador, para remunerar a tecnologia que este continua a lhe transferir e os serviços que continua a lhe prestar enquanto perdurar a relação entre ambos. Quase sempre, trata-se de um percentual fixo, preestabelecido no contrato, aplicado sobre o montante do faturamento bruto da franquia" (Cherto & Rizzo, 1991, p. 18).

A taxa de *royalties* não é cobrada por cerca de 53% dos franqueadores entrevistados, enquanto 41% a cobram. Destes, 23% o fazem com base no faturamento bruto e 18% com base no preço de custo das mercadorias. Os percentuais dessa taxa variam de 4% a 25%. Os restantes 6% nada informaram a respeito.

b) Taxa de publicidade

A taxa de publicidade, também denominada de taxa de propaganda, é aquela "paga pelos franqueados de forma cooperativa para financiar a publicidade e divulgação da marca" (Schneider, 1991, p. 107).

A taxa publicitária não é cobrada de cerca de 40% dos franqueados ouvidos, enquanto 24% pagam essa taxa (que varia de 2,5% a 25%), variando também, o fator utilizado para a base de cálculo, que incide para alguns sobre o faturamento bruto (18%), sobre o preço de custo para os outros (6%). Para 18% essa taxa encontra-se embutida em outras, como, por exemplo, os *royalties*. Outros 12% tem a propaganda sob sua responsabilidade. Enquanto os 6% restantes nada informaram.

c) Taxa de compras

A taxa de compras, consiste num percentual que o franqueado paga ao franqueador incidente sobre o preço de compra dos produtos. Segundo Moraes Neto (1992, p. 33) vem sendo cobrada pelos franqueadores que a justificam "como uma forma de manter a operacionalidade do sistema e evitar a sobretaxa dos produtos".

Somente 6% dos franqueados entrevistados pagam taxa de compra outros 6% nada informaram e 47% dizem estar essa taxa incluída em outras. Os 41% restantes não estão sujeitos ao seu pagamento.

d) Taxa de Franquia

A taxa de franquia ou *franchise fee* "é a taxa única paga pelo franqueado para obter o direito de abrir uma franquia" (Schneider, 1991, p. 107).

A grande maioria dos franqueados (82%) a cobram, enquanto 18% não o fazem.

Os franqueadores que pagaram "taxa de franquia", em sua maioria, reconhecem esse pagamento como válido, em razão da assessoria recebida. Disseram também estarem corretas as projeções financeiras do franqueador

estabelecidas no início das negociações e que foram boas ou excelentes as relações mantidas no decorrer do processo de instalação da franquia.

4.2.1 ASSESSORIA E ASSISTÊNCIA PRESTADA PELO FRANQUEADOR

As principais assessorias e assistências prestadas pelo franqueador aos franqueados dizem respeito ao projeto arquitetônico, ao material de promoção e a propaganda. Em número mais reduzido são fornecidos o treinamento e a ajuda na escolha de instalações e equipamentos, sendo reduzido esse atendimento nos itens de projeto mercadológico (veja tabela 5).

Tabela 5 - Assessoria e assistência.

APOIO								
	MARCAS	PROJETO ARQUITETÔNICO	PROJETO MERCADOLÓGICO	MATERIAL PROMOCIONAL	PROPAGANDA	PROJETO FINANCEIRO	TREINAMENTO	EQUIPAMENTO E INST.
1	ANGEL	X		X	X		X	X
2	BENETTON	X	X	X	X			X
3	CANTÃO	X	X	X	X		X	X
4	COLGCI	X		X	X			
5	DALCELIS	X		X	X		X	
6	DEKALCOMANIA	X		X	X		X	
7	FAIRON							
8	FORUM	X		X	X		X	X
9	GASOLINE	X		X			X	X
10	HANAPEPEE	X		X	X	X	X	
11	IÓDICE	X	X	X	X			X
12	LEVI'S	X	X	X	X			X
13	NAÚTICA	X		X	X	X	X	
14	STROKE	X	X	X		X	X	X
15	TAN TAN	X		X				X
16	TCHOIN	X	X	X	X		X	
17	TKTS	X	X	X	X		X	

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora com base em questionário. Ver Anexo 3

4.2.2 O CONSUMIDOR

O principal consumidor das franquias do setor de vestuário é o: feminino - moda jovem, da classe média, seguindo-se-lhe o masculino - moda jovem, e depois os adultos e as crianças. Quanto às classes sociais evidencia-se a supremacia da classe média, seguida da média alta, da alta e, em reduzido percentual a média baixa.

Foi possível observar pelas entrevistas que, a compra através de cartões de crédito é diretamente proporcional aos produtos de marcas cujos preços ao consumidor são mais elevados, informam também os franqueados, que muitas vendas são efetuadas através de cheques pré-datados. (confira a Tabela 6).

Tabela 6 - O consumidor.

	MARCAS	PÚBLICO	SEXO	CLASSE SOCIAL DO CONSUMIDOR				VOLUME DE VENDAS (EM %)	
				MÉDIA BAIXA	MÉDIA	MÉDIA ALTA	ALTA	A VISTA	A PRAZO
1	ANGEL	INFANTIL JOVEM ADULTO	F		X	X		80	20
2	BENETTON	INFANTIL JOVEM ADULTO	F/M			X	X	40	60
3	CANTÃO	JOVEM	F		X	X	X	50	50
4	COLGCI	INFANTIL JOVEM	F/M	X	X			30	70
5	DALCELIS	JOVEM ADULTO	F/M		X			50	50
6	DEKALCOMANIA	JOVEM	F/M	X	X			60	40
7	FAIRON	ADULTO	F	X	X			90	10
8	FORUM	JOVEM	F/M			X	X	80	20
9	GASOLINE	JOVEM	F		X			30	70
10	HANAPEPEE	ADULTO	M		X			60	40
11	IÓDICE	JOVEM ADULTO	F/M		X	X	X	20	80
12	LEVI'S	JOVEM ADULTO	F/M			X	X	40	60
13	NAÚTICA	JOVEM ADULTO	M		X	X	X	30	70
14	STROKE	ADULTO	F			X	X	10	90
15	TAN TAN	JOVEM	F		X	X		100	-
16	TCHÓIN	JOVEM	F/M		X			50	50
17	TKTS	INFANTIL JOVEM	F		X	X		50	50

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora com base em questionário. Ver Anexo 3

4.2.3 PRODUTOS, PREÇOS E FUNCIONÁRIOS

Um ponto de especial destaque na franquia de confecções diz respeito aos produtos. Para 64% dos entrevistados a quantidade a ser adquirida não lhes é

imposta, tendo liberdade nas aquisições exceto em relação a alguns produtos, os quais são da aquisição obrigatória. Os outros 36% não têm liberdade de escolha. O produto é remetido pelo franqueador no sistema chamado pacote, ou seja, o franqueador envia aquilo que lhe aprouver. Nesse casos, há ainda, o problema de grade furada, isto é, existência de falha na numeração e cores das coleções, sem que o franqueado possa abastecer-se, posteriormente, do mesmo produto, nas cores ou tamanhos mais solicitadas.

Quanto à entrega de produtos, aproximadamente 82% dos entrevistados diz ser a mesma procedida com regularidade, sendo com atraso para os demais.

Dos franqueados entrevistados 64% trabalham com o sistema de franquia entre um e dois anos, 30% situam-se entre 2 e 5 anos e somente 6% tem 10 anos.

A política de preços informada pelos franqueadores é estabelecida em 82% dos casos pelo franqueador, 12% de comum acordo pelos interessados e, apenas 6% pelo próprio franqueado.

O número de funcionários nas lojas de vestuário franqueadas, em Florianópolis, varia de 1(um) a 13 (treze), ficando na média aproximada de 4(quatro) empregados (confira a Tabela 7).

Tabela 7 - Produtos, preços e funcionários.

	MARGAS	NUMERO DE EMPREGADOS EXISTENTES NA LOJA	EXIGE VOLUME MÁX. E MÍN. DE PRODUTOS	POLITICA DE PREÇOS	TEMPO DE FRANQUIA	ENTREGA DOS PRODUTOS
1	ANGEL	4	NÃO	DET. PELO FRANQUEADO	4 ANOS	REGULARMENTE
2	BENETTON	4	NÃO	RECEBE TABELA SUGESTIVA	5 ANOS	REGULARMENTE
3	CANTÃO	4	NÃO	DET. PELO FRANQUEADOR	4 ANOS	COM ATRASOS
4	COLCCI	4	SIM	EM COMUM ACORDO	4 ANOS	REGULARMENTE
5	DALCELIS	6	NÃO	DET. PELO FRANQUEADOR	2 ANOS	REGULARMENTE
6	DEKALCOMANIA	1	NÃO	DET. PELO FRANQUEADOR	2 ANOS	REGULARMENTE
7	FAIRON	2	NÃO	DET. PELO FRANQUEADO	1 ANO E 8 MESES	REGULARMENTE
8	FORUM	13	SIM	DET. PELO FRANQUEADOR	5 ANOS	REGULARMENTE
9	GASOLINE	4	SIM	DET. PELO FRANQUEADOR	2 ANOS	COM ATRASOS
10	HANAPEPEE	2	SIM	EM COMUM ACORDO	1 ANO	REGULARMENTE
11	IODICE	5	NÃO	DET. PELO FRANQUEADOR	2 ANOS	REGULARMENTE
12	LEVI'S	5	NÃO	DET. PELO FRANQUEADOR	4 ANOS	REGULARMENTE
13	NAÚTICA	3	SIM	DET. PELO FRANQUEADOR	1 ANO	REGULARMENTE
14	STROKE	4	SIM	DET. PELO FRANQUEADOR	2 ANOS	REGULARMENTE
15	TAN TAN	6	NÃO	DET. PELO FRANQUEADOR	2 ANOS	REGULARMENTE
16	TCHÓIN	4	NÃO	DET. PELO FRANQUEADOR	1 ANO	COM ATRASOS
17	TKTS	3	NÃO	DET. PELO FRANQUEADOR	10 ANOS	REGULARMENTE

Fonte: Pesquisa de campo elaborada pela autora com base em questionário. Ver Anexo 3

4.2.4 O FRANQUEADOR DO PONTO DE VISTA DO FRANQUEADO

A grande maioria dos franqueados diz serem seus franqueadores pessoas flexíveis e parceiras, pensando em conjunto, tornando até o negócio, em alguns casos, como as de "uma grande família unida". Poucos, no entanto, classificam seus franqueadores como sendo rígidos, oportunistas, autoritários, faltando-lhes maturidade, planejamento, e, especialmente, estrutura adequada para a implantação do sistema. fato este notado apenas após a implantação do negócio.

Para concluir, essa pesquisa demonstra que os franqueadores que mantêm unidades franqueadas em Florianópolis, no setor de vestuário, em sua maioria são empresas nacionais, sediadas neste Estado, em São Paulo e no Rio

Grande do Sul. Implantaram seus sistemas a partir do final da década de 80, exigem rígido padrão organizacional e exclusividade de venda dos produtos. Possuem *design* de padrão nacional e requerem de suas franqueadas capital inicial em torno de R\$ 55.000,00, excluído desse valor as despesas decorrentes da taxa da franquia, ponto comercial e luvas. São eles que decidem sobre a veiculação publicitária e a opção por Florianópolis decorre do potencial econômico e da situação mercadológica da região.

Reconhecem dever seu crescimento e expansão comercial ao sistema de franquias, como, também, reconhecem a necessidade de equipes bem treinadas para viabilizar o sistema, a fim de que o conceito de marca e seriedade profissional possam ser bem assimilados por seus franqueados. Destes exigem experiência no ramo, espírito empreendedor, parceria, habilidade no tratamento com o público, capacidade administrativa e financeira, disposição para aceitar as regras e condições já estabelecidas anteriormente, ter grau de instrução superior preferencialmente, além de bom nível cultural e dedicação exclusiva para o negócio.

Os franqueados iniciam este tipo de atividade profissional para poderem gerenciar seu próprio negócio e ter oportunidade de crescimento dentro de um setor com o qual se identificam.

A forma de pagamento decorrente das franquias não é única, mas é sempre imposta pelo franqueador. É feito na forma de *royalties* ou de taxa sobre o valor das compras. Também, a publicidade é paga pelos franqueados. A assistência recebida das franqueadoras, em geral, é bastante satisfatória. Alguns dizem existir falta de maturidade por parte dos franqueadores e estruturas inadequadas para a implantação do sistema. 36% dos entrevistados estão sujeitos a limite mínimo de compra. A maioria recebe o produto regularmente e tem sua política de preços determinada pelo franqueador (83%), mas em relação à expectativa do prazo de retorno do capital investido, apenas 23% estão satisfeitos.

O índice de venda maior ao consumidor é encontrado nos jovens da classe média, sendo liderados pelo sexo feminino.

CAPÍTULO V

5 DO CONTRATO DE FRANQUIA

5.1. CONCEITO DE CONTRATO

Contrato é o acordo de vontades, que tem por fim criar, modificar ou extinguir um direito. É um ato jurídico que reclama para sua validade, agente capaz, objeto lícito e forma prescrita e não defesa em lei (Monteiro, 1981).

5.2. ASPECTOS JURÍDICOS DO CONTRATO DE FRANQUIA

A Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, que dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*franchising*) e dá outras providências, determina que os contratos devem ser firmados por escrito e assinados na presença de 2 (duas) testemunhas, reconhecendo-lhes validade ainda que não levados a registro perante cartório ou órgão público (Art. 6º).

A fim de salvaguardar os direitos do franqueado, essa Lei determina ao franqueador a obrigatoriedade da entrega ao franqueado, no prazo mínimo de 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato, ou, ainda, do pagamento de qualquer importância ao franqueador ou a terceiro por ele indicado, de Circular de Oferta de Franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível (Art. 4º e *caput* do Art. 3º), que conterà, obrigatoriamente, as seguintes informações, contidas nos incisos I a XV do art. 3º da referida Lei:

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

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

III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente os sistemas 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 deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

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

VII - especificações quanto ao:

- a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;
- b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução;
- 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 esta indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:

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

e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros a que eles estejam ligados;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

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

Essa Lei dispõe, ainda, que o não cumprimento dessas determinações legais ou, em havendo sido veiculadas informações falsas pelo franqueador na Circular de Oferta de Franquia, pode o franqueado argüir a anulação do contrato e exigir a devolução de todas as quantias, devidamente corrigidas, que já houver pago ao franqueador, ou a terceiros por ele indicados (Parágrafo Único do Art. 4º e Art. 7º).

5.3. DO CONTEÚDO DO CONTRATO DE FRANQUIA

Para Andrade (1993), trata-se de um contrato inominado ou atípico, bilateral, *intuitu personae* e de adesão.

Inominado ou atípico, porque não se enquadra em nenhum dos tipos de contratos mencionados pelos Códigos Comercial e Civil e na legislação complementar, como, por exemplo: não se trata de simples compra e venda; nem de um contrato de prestação de serviços, propriamente dito; como, também, não é contrato de parceria, nem o de mandato mercantil, nem o de licença para exploração de marcas ou patentes, etc. Sendo, contudo, uma parcela de cada um desses contratos.

Bilateral porque existem obrigações para ambas as partes.

Intuitu personae porque para ser firmado, houve a escolha de determinada pessoa (física ou jurídica). Da escolha dessa pessoa é que resultou a contratação.

Adesão porque as cláusulas não são debatidas pelas partes, mas impostas pelo franqueador, que submete o franqueado às disposições por ele determinadas.

Segundo Schneider (1991), as cláusulas de um contrato de *franchising* classificam-se em essenciais, facultativas e financeiras.

Ocorre que a partir da vigência da Lei nº 8.955/94, as disposições contratuais obrigatórias incluídas inclusive as de ordem financeira, fazem parte, obrigatoriamente, da Circular de Oferta de Franquia, anteriormente mencionada, e que deve ser pelo franqueador, ao interessado em assumir a franquia, pelo menos dez dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia, como já visto anteriormente.

Sendo assim, o contido na Circular de Oferta de Franquia é parte integrante do contrato, restando ao franqueador acrescer-lhe as cláusulas facultativas, entre as quais não deve o franqueador deixar de estabelecer normas quanto ao sigilo absoluto quanto às instruções, orientações e informações por ele prestadas ao franqueado. Outra cláusula de suma importância para o franqueador é a de que conste no contrato, expressamente, que o franqueado não terá a exclusividade da marca. Do contrário o próprio franqueador estará impedido do uso de sua marca, como, também, de autorizar terceiros a fazê-lo. Também a estipulação de que o franqueado não poderá ceder ou transferir a marca é de vital importância em um contrato desse gênero, a não ser que se trate de um *master franchise*.

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

6.1 CONCLUSÃO

A globalização da economia através do sistema de franquias deverá acontecer no próximo século, segundo as previsões do futurólogo J. Naisbitt (*Apud*, Leite, 1992, p. 73). "O próximo século verá a economia mundial ser uniformizada pelo consumo de massa, conforme as tendências de globalização dos usos e costumes, divulgados pela *mídia*. Esse movimento iniciado pelas grandes organizações econômicas privadas está conquistando o mundo, fazendo desaparecer as barreiras interpostas pelas diferenças culturais existentes no globo terrestre." Mais adiante, diz o mesmo futurólogo que "o mundo econômico do ano 2000 terá um novo perfil, pois os blocos que se formarão até lá estarão definindo o futuro contorno das fronteiras econômicas. O mundo caminha inexoravelmente para a universalização da economia sem barreiras."

O presente trabalho foi elaborado através de pesquisa bibliográfica e de campo, visando formar um perfil do franqueado no setor do vestuário em Florianópolis. Para tanto, buscou-se, também, colher dados junto aos franqueadores, estes, inclusive de outros Estados, como São Paulo e Rio Grande do Sul.

A pesquisa de campo demonstrou a dimensão da importância da Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, que dispõe sobre o contrato de franquia empresarial, passando o sistema a ter transparência maior nas relações entre franqueador e franqueado, beneficiando sobremaneira este último. Essa Lei instituiu um documento chave, denominado de Circular de Oferta de Franquia, no qual a franqueadora deverá informar ao candidato à franquia, no prazo de 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato, dados de suma importância, tais como balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios, nomes de todas as empresas que estão diretamente ligadas à

franqueadora ou a sua Marca, tratando-se de "uma espécie de livro aberto sobre a empresa e o negócio" (Izidoro, 1995, p. 35). Em decorrência dessa Lei, os franqueadores estão preocupados com a obrigação de apresentar, ao franqueado, balanços financeiros e lista de fornecedores, temendo, com isso, a concorrência.

O contrato por escrito, válido ainda que não registrado e as penalidades impostas ao franqueador que descumpre o prazo de entrega da Circular de Oferta de Franquia ou que nela inclui informações falsas, são de suma importância para o franqueado, porque protegem os seus direitos, inclusive de poder pedir a anulação do contrato e de poder reaver as importâncias já pagas ao franqueador ou a terceiros por ele indicados.

Segundo os franqueados entrevistados, as vantagens conferidas pelas franquias do ramo do vestuário, encontram-se principalmente na garantia de sucesso, ainda que o retorno do capital investido seja a médio e longo prazo; na consolidação e na padronização da marca e, ainda, na exclusividade, juntamente com o fornecedor único e a prestação da assessoria e treinamento. Também a despreocupação em relação à produção de produtos e à propaganda muitas das vezes veiculada a nível nacional, tornam interessante esse tipo de negócio.

Entendem os franqueados que um dos pontos mais críticos das franquias é o retorno do capital investido. Muitos dos entrevistados estão trabalhando a mais de 24 meses, sem que tenham conseguido reaver o capital inicial, sentindo-se frustrados por terem tido, de início, uma previsão excessivamente otimista.

O fornecedor único não traz apenas vantagens ao franqueado. É também um ponto de desvantagem quando sua marca encontra dificuldade de chegar ao consumidor final, quer pelo preço elevado, quer pela não entrega de produtos pelo franqueador, incluída aqui a questão da grade furada. O fato passa a trazer conseqüências sérias à empresa franqueada que, obrigada ao pagamento dos custos da loja, não tem faturamento condizente e está impedida de diversificar seus produtos com outras marcas.

Também são itens de descontentamento: o reflexo, ao franqueado, do desajuste econômico do franqueador, trazendo-lhe insegurança em relação ao futuro do seu negócio; a inexistência de estrutura do franqueador para o sistema de franquia e a falta de assessoria administrativa e treinamento, no grau necessário; o

elevado valor das taxas e dos custos de manutenção das lojas, bem como a falta de autonomia para gerir o negócio e a inflexibilidade de alguns franqueadores.

Verifica-se, ainda, que o franqueador exige um perfil mínimo do franqueado, consistindo, principalmente, nos seguintes itens: experiência no ramo de confecções e venda no varejo, espírito empreendedor, parceria, habilidade para tratar com o público, capacidade administrativa e financeira compatíveis com o negócio; disposição para submissão às regras e princípios da organização e ter grau de instrução preferencialmente de nível superior. Para que seja ideal, mencionam os franqueadores, a liderança e o dinamismo e de que os franqueados disponham de seu tempo integral e exclusivamente para o negócio.

Para a abertura de uma loja de franquia, no setor do vestuário o franqueado deverá dispor de, pelo menos, R\$ 35.000,00 a R\$ 50.000,00 apenas para a instalação da franquia, não incluído nesse valor o custo do ponto de venda, luvas e a taxa de franquia. Pode-se concluir, também, que um faturamento maior não significa, necessariamente, um lucro maior. Exemplo disso é a franquia da Cantão, cujo franqueado é dono do negócio desde 1991, quando abriu sua primeira loja no centro da cidade. A necessidade de mudança impôs-se, como estratégia de mercado, com a abertura do Beiramar *Shopping* em 1993, quando foi criada a segunda loja. Após um ano aproximadamente da existência das duas lojas, concluiu o franqueado que era concorrente de si mesmo, visto que sua clientela do centro passou a comprar no *shopping*, resultando, daí, o fechamento do primeiro estabelecimento. O franqueado conclui que, apesar de seu faturamento hoje ser 50% maior ao que ocorria antes da abertura da segunda loja, se o *shopping* não existisse, o resultado de sua primeira loja seria melhor e diz "hoje vendo mais, mas meus custos são maiores" (Apud Lombardo, 1995, p. 35). Outro ponto a ser destacado, é a troca de informações entre os parceiros. Nesse sentido, vale também trazer o exemplo da Cantão, que sendo uma empresa tipicamente carioca não produzia coleção de inverno e, por sugestão do seu franqueado em Florianópolis prevendo a queda de faturamento nos meses de inverno, criou uma coleção para aquela estação, a qual hoje tem encontrado mercado inclusive nos Estados do Nordeste (Lombardo, 1995).

As mulheres jovens da classe média são a fatia maior da clientela das franquias do vestuário em Florianópolis, seguindo-se-lhes, pela ordem, os jovens do sexo masculino da mesma classe social, as mulheres da classe média alta, os adultos e as crianças. Outro ponto importante do consumidor é de que a compra através de cartões de crédito ocorre, na maioria dos casos, nas lojas onde os preços dos produtos são mais condizentes com as classes média alta e alta, sendo que a classe média propriamente dita, efetua seus pagamentos quase sempre com cheques pré-datados.

Em conclusão, acredito ser necessária a utilização do sistema de franquia formatada para a internacionalização de marcas mundiais. A estratégia de distribuição e de comercialização das grandes marcas e ou produtos internacionalmente conhecidos vem adotando o sistema de franquias, que se espalha pelo mundo, padronizando uma melhor qualidade de vida até nos países de economia centralizada.

A transformação do sistema econômico nacional acontecerá com a transferência do *know-How* de *franchising* internacional para o Brasil. Somente dessa forma é que a nossa economia, em via de desenvolvimento, irá integrar-se ao primeiro mundo e aproveitar, ainda que marginalmente, o *boom* econômico dos blocos geograficamente constituídos da próxima década.

A formatação de uma unidade-piloto dentro do sistema de franquia é fator para a garantia de sucesso do novo negócio. Em nosso país, no entanto, ainda é reduzido o número de franqueadoras nacionais que tenham implantado esse sistema, deduzindo-se que assim não procedem pela falta de conhecimento profundo das inúmeras áreas da atividade empresarial, que se estendem desde a elaboração de manuais de operação, até a veiculação publicitária nas áreas locais, regionais e nacionais, passando ainda pelo assessoramento e pelo treinamento de seus franqueados.

Na medida em que o Brasil for se integrando na franquia formatada, Florianópolis sentirá, certamente, os efeitos desse sistema de distribuição de produtos.

A comercialização através de lojas formatadas nos grandes *shoppings centers*, segundo a visão de um franqueador é uma maneira elegante de mostrar

seus produtos no varejo. Para o franqueado é a forma estável, com grandes expectativas de crescimento dos seus negócios.

6.2 RECOMENDAÇÕES

Tendo em vista as dificuldades encontradas na obtenção de informações sobre quem e quantas são as empresas franqueadas em Florianópolis, já que o registro do contrato social na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina não especifica se se tratam de franquias, mas apenas classificam o porte das empresas como sendo pequenas, médias ou grandes e, inexistindo nesse sentido informações precisas no Instituto Brasileiro de *Franchising* (São Paulo), (que tem seus dados voltados mais para o *Franchisor*), sabendo apenas informar o número de franqueados por franqueador, sem contudo possuir condições de localizar geograficamente essas franquias e, ainda, não existindo a esse respeito dados no SEBRAE (Florianópolis), seria interessante a implantação de um Banco de Dados por um dos órgãos citados ou, ainda, por qualquer outro órgão público ou privado, a fim de que futuros trabalhos de pesquisa tenham à sua disposição dados referentes ao assunto.

Um outro ponto de especial interesse para a realização de futuras pesquisas sobre o assunto, diz respeito às unidades-piloto. Essas lojas, protótipos das futuras franquias, com características iguais ou semelhantes às demais a serem futuramente implantadas, são utilizadas pelo franqueador como laboratório para testes do desenvolvimento e do aperfeiçoamento de tecnologia, de novos produtos, e, ainda, das técnicas de atuação e de gestão, que visam, principalmente, sanar problemas e garantir o êxito da implantação do sistema. São geralmente criadas em unidades-próprias, não havendo, porém, impedimento para que se efetuem através de uma franquia propriamente dita, como são os casos, em Florianópolis, das unidades-piloto das marcas *Lódice* e *Tchóin*.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

1. ANDRADE, Jorge P. **Contratos de Franquia e Leasing**. São Paulo: Atlas, 1993.
2. CAMPOS, Iris W. Parceiros em Pé de Guerra. **Revista Franchising**. São Paulo: Globo, nº 12, p.66 a 68, out/95.
3. CHERTO, Marcelo. **Franchising: Revolução no Marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
4. CHERTO, M., RIZZO, M. **Franchising: Como Comprar Sua Franquia Passo a Passo**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
5. DAHAB, Sônia S., LOIOLA, Elizabeth. **Abordagem Schumpeteriana do Franchising: Uma Proposta de Metodologia de Pesquisa**. Salvador: Nacit, (Mimeo, 1994).
6. GÖRGEN, Jorge. Milagre da Multiplicação. **Expressão**. Florianópolis: AZ Comunicação, nº 47, p. 32 a 42, ago/94.
7. IZIDORO, Marina. Jogo Aberto. **Revista do Franchising**. São Paulo: Globo, nº 09, p.35 a 37, abr/95.
8. _____. O Banco de Oportunidades. **Pequenas Empresas Grandes Negócios: Guia do Franchising**. São Paulo: Globo, nº 78, p.6 a 14, jul/95.
9. JAGGI, Marlene. V Censo do Franchising. **Revista do Franchising**. São Paulo: Globo, nº 09, p.19 a 29, dez/94.
10. LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na Criação de novos Negócios**. São Paulo: Atlas, 1990.
11. LOMBARDO, João. Sempre Alerta. **Revista Empreendedor: Oportunidades de Negócios**. Florianópolis: Comunicação e Marketing Ltda., nº 06, p.34 a 35, jan/95.

12. MAURO, Paulo G. **Guia do Franqueador. Como Crescer Através do Franchising.** São Paulo: Nobel, 1994.
13. MONTEIRO, Washington de Barros. **Curso de Direito Civil.** São Paulo: v.5 Direito das Obrigações. 2.pt., 16.ed. Saraiva, 1981.
14. MORAES NETO, Deraldo D de. **Desvendando o Franchising.** Salvador: Ed. SEBRAE, 1992. (Manual de Orientação Em presarial).
15. SCHNEIDER, Alexandre A. ... [et. al.]. **Franchising: da Prática à Teoria.** São Paulo: Maltese, 1991 - (Série Desenvolvimento Gerencial).
16. SCHWARTZ, José C. **Franchising: O Que É, Como Funciona.** Brasília: Ed. SEBRAE, 1994.
17. SERRENTINO, Alberto. **O Franchising Sob Uma Abordagem Schumpeteriana: O caso da Indústria de Confecção no Brasil.** Salvador: Ed. SEBRAE/BA. 1993.
18. SIMÃO FILHO, Adalberto. **Franchising: Aspectos Jurídicos Contratuais.** São Paulo: Atlas, 1993.

ANEXOS

ANEXO 1

RELAÇÃO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

1 EMPRESAS FRANQUEADORAS, POR ORDEM ALFABÉTICA DE MARCA

1.1 ANGEL

1.2 CAUÊ

1.3 DALCELIS

1.4 GASOLINE

1.5 IÓDICE

1.6 M. OFFICER

1.7 ZOOMP

2 EMPRESAS FRANQUEADAS, POR ORDEM ALFABÉTICA DE MARCA

2.1 ANGEL

2.2 BENETTON

2.3 CANTÃO

2.4 COLCCI

2.5 DALCELIS

2.6 DEKALCOMANIA

2.7 FÁIRON

2.8 FORUM

2.9 GASOLINE

2.10 HANAPEPEE

2.11 IÓDICE

2.12 LEVI'S

2.13 NÁUTICA

2.14 STROKE

2.15 TAN TAN

2.16 TCHÓIN

2.17 TKTS

ANEXO 2**QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AO FRANQUEADOR**

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

DATA.../.../...

NOME DO ENTREVISTADO.....

FRANQUIA.....

ENDEREÇO.....FONE.....

PERFIL DO FRANQUEADOR**1) O QUE LEVA O FRANQUEADOR A FRANQUEAR A MARCA:**

- Novas parcerias
- Abertura de seu capital
- Busca de novos mercados
- Consolidação de sua marca ou empresa

2) O CAPITAL MÍNIMO NECESSÁRIO PARA A INSTALAÇÃO DA FRANQUIA ESTÁ ENTRE: (R\$) *Não incluindo ponto comercial

- 5 a 15 mil
- 15 a 30 mil
- 30 a 45 mil
- 45 a 60 mil
- 60 a 80 mil
- + de 80 mil

3) QUAL O NÚMERO MÍNIMO DE FUNCIONÁRIOS POR UNIDADE FRANQUEADA EXIGIDA PELO FRANQUEADOR?

4) EM RELAÇÃO AO DESIGN DA LOJA É:

- Padrão internacional
- padrão nacional
- padrão individual

5) A POLÍTICA DE PREÇOS É:

- Determinado pelo franqueador
- Determinado pelo franqueado

6) AS RELAÇÕES CONTRATUAIS SÃO FEITAS:

- Direto com o franqueador
- Via intermediação judicial

7) CONDIÇÃO DE RECEBIMENTO:

- 100 % na assinatura do contrato
- 100 % na abertura da loja
- Parte do pagamento durante o processo de abertura
- Outras condições. Sugestões...

8) CONDIÇÕES DE PAGAMENTO:

- Dispõe de financiamento para o franqueado
- Não dispõe de financiamento para o franqueado

9) EM RELAÇÃO AO PADRÃO ORGANIZACIONAL DA CADA UNIDADE É:

- RÍGIDO
- LIVRE

10) QUAL É O NÚMERO DE UNIDADES PRÓPRIAS?**11) QUAL O ANO DE FUNDAÇÃO DA EMPRESA E QUANDO A EMPRESA COMEÇOU A ADOPTAR O SISTEMA DE FRANCHISING NA DISTRIBUIÇÃO DE SEUS PRODUTOS?****12) QUAL O NÚMERO DE FRANQUEADOS EXISTENTES HOJE:**

Na grande Florianópolis....

Em Santa Catarina.....

No Brasil.....

- 13) O QUE LEVA O FRANQUEADOR A DETERMINAR O NÚMERO DE FRANQUEADOS?
- 14) EM RELAÇÃO À PUBLICIDADE E MARKETING, AS DECISÕES SÃO TOMADAS EM:
- Conjunto com os franqueadores
 - Somente pelo franqueador
- 15) ESSE INVESTIMENTO COM PUBLICIDADE E MARKETING É FEITO ATRAVÉS DE:
- Cobrança direta proporcional a participação do franqueado
 - Taxa fixa
 - Fundo próprio
- 16) RESPONSABILIDADE DOS CUSTOS DE ENTREGA DOS PRODUTOS É DO:
- Franqueador
 - Franqueado
- 17) O FRANQUEADOR EXIGE UM PERFIL MÍNIMO PARA SER UM FRANQUEADO? QUAL SERIA?
- 18) QUAL A PERIODICIDADE DE ENCONTROS TÉCNICOS E OU CONVERSÕES REALIZADOS COM SEUS FRANQUEADOS:
- Mensalmente
 - Trimestralmente
 - Semestralmente
 - Anualmente

19) ESTA FRANQUIA EXIGE EXCLUSIVIDADE:

- SIM NÃO

20) QUAL A ÁREA MÍNIMA EXIGIDA PARA A FRANQUIA:

- 20 a 30 m²
 30 A 40 m²
 40 A 60 m²
 + de 60 m²

21) QUAL O PRAZO ESTIMADO PARA O RETORNO DO CAPITAL INVESTIDO:

- De 6 a 12 meses
 De 12 a 18 meses
 De 18 a 24 meses
 + de 24 meses

22) O(a) Sr(a) ACREDITA QUE O FRANCHISING PERMITE ALCANÇAR UM CRESCIMENTO E UMA EXPANSÃO QUE NÃO SERIA ALCANÇÁVEL ATRAVÉS DE OUTRO SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO?

ANEXO 3**QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA DIRETA COM O FRANQUEADO**

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

DATA.../.../....

NOME DO ENTREVISTADO:.....

NOME DA FRANQUIA.....

ENDEREÇO:..... FONE:.....

PARTE I:

PERFIL DO FRANQUEADO

1) IDADE:

 20 - 30 31 - 45 + de 45

2) DE QUE SEXO SÃO NOSSOS FRANQUEADOS:

- F M

3) NÍVEL DE INSTRUÇÃO:

- 1 Grau completo
 2 Grau completo
 Superior incompleto
 Superior completo
 Outros. Especifique

4) O QUE LEVOU O(a) Sr(a) A OPÇÃO PELA FRANQUIA:

- Oportunidade de crescimento
 Negócio próprio
 Retorno rápido e garantido

5) O QUE INFLUENCIOU NA ESCOLHA DO RAMO FRANQUEADO:

- Identificação no ramo de negócio
 Já possuía conhecimento anterior ao ramo
 Melhor assistência por parte do franqueador
 Atrás da marca especificamente

6) QUAL A TAXA DE FRANQUIA COBRADA PELO FRANQUEADOR:(R\$)

- 1 a 5 mil
 6 a 15 mil
 16 a 30 mil
 31 a 45 mil

+ de 45 mil

Não há

7) QUAL FOI O CAPITAL MÍNIMO PARA A INSTALAÇÃO DA FRANQUIA NÃO INCLUINDO A TAXA DE FRANQUIA E O PONTO COMERCIAL:EM (R\$)

15 a 30 mil

31 a 45 mil

46 a 60 mil

61 a 80 mil

80 a 100 mil

+ de 100 mil

8) A ESCOLHA DO PONTO-DE-VENDA FOI FEITA PELO:

Franqueador

Franqueado

Em conjunto

9) EM RELAÇÃO AO NÚMERO DE EMPREGADOS:

É exigido pelo franqueador

Não é exigido pelo franqueador

10) QUAL É O NÚMERO DE EMPREGADOS EXISTENTES NA LOJA?

11) O FRANQUEADOR EXIGE UM VOLUME MÍNIMO OU MÁXIMO DE COMPRA E VENDA DE PRODUTOS?

Sim Não

12) QUAIS SÃO AS TAXAS COBRADAS PELO FRANQUEADOR:

- Taxa de franquia
- Royalties
- Taxa de publicidade
- Taxa nas compras
- Taxa nos serviços
- Não há

13) HÁ ALGUMA PORCENTAGEM COBRADA PELO FRANQUEADOR SOBRE O FATURAMENTO? QUAL? SERIA?

14) QUANTO A POLÍTICA DE PREÇOS E VENDAS É:

- Determinado pelo franqueador
- Determinado pelo franqueado
- Em comum acordo

15) A QUANTO TEMPO JÁ É FRANQUEADO?

16) QUAL FOI O PRAZO DE RETORNO DO SEU CAPITAL INVESTIDO:

- De 6 a 12 meses
- De 12 a 18 meses
- De 18 a 24 meses
- mais de 24 meses

17) O PRAZO DE RETORNO DO CAPITAL INVESTIDO FOI REALIZADO DENTRO DA SUA EXPECTATIVA?

Sim Não

18) O TREINAMENTO E O MATERIAL DE APOIO FOI SUFICIENTE POR PARTE DO FRANQUEADOR?

Sim Não (Justifique)

19) QUAIS SÃO OS SERVIÇOS DE ASSESSORIA E ASSISTÊNCIA PRESTADOS PELO FRANQUEADOR CONSTATADOS NO CONTRATO:

Projeto Arquitetônico para a franquia

Projeto Mercadológico

Material promocional

Propaganda

Projeto de Operação (produção para a unidade)

Treinamento

Projeto financeiro para a franquia

Escolha de Instalações e equipamentos

Existência de algum convênio ou acordo existente entre a empresa franqueadora e entidade financeira, que possam viabilizar financiamento para investimento da franquia.

20) OS SERVIÇOS DE ASSESSORIA E ASSISTÊNCIA SÃO CUMPRIDOS PELOS FRANQUEADORES:

Sim Não

21) A ENTREGA DE PRODUTOS É FEITO:

Com regularidade

Com atrasos

22) NA SUA OPINIÃO, O(a) Sr(a) PODERIA IDENTIFICAR QUAIS SERIAM AS VANTAGENS E DESVANTAGENS QUE O SISTEMA DE FRANQUIA OFERECE?

23) QUAL É A EXPECTATIVA DO SEU NEGÓCIO PARA OS PRÓXIMOS CINCO ANOS?

PARTE II

O CONSUMIDOR

1) QUAL É O SEU PÚBLICO ALVO:

Infantil

Jovem

Adulto

2) SEXO

F M

3) CLASSE SOCIAL DO CONSUMIDOR:

Média baixa

Média

Média alta

Alta

4) QUAL O VOLUME DE VENDAS:(%)

À prazo

À vista

PARTE III**PERFIL DO FRANQUEADOR DO PONTO DE VISTA DO FRANQUEADO**

1) COMO FOI SUA RELAÇÃO COM O FRANQUEADOR DURANTE O PROCESSO DE INSTALAÇÃO DA FRANQUIA?

2) O QUE O(a) Sr(a) RECEBEU DO FRANQUEADOR, ANTES DE INICIAR AS OPERAÇÕES DE SUA FRANQUIA, VALEU O QUE FOI PAGO A TÍTULO DE TAXA DE FRANQUIA?

3) O FRANQUEADOR VEM CUMPRIDO TUDO O QUE LHE PROMETEU?

4) COMO O(a) Sr(a) DESCREVERIA O PERFIL DO SEU FRANQUEADOR?

5) AS PROJEÇÕES FINANCEIRAS FEITAS PELO FRANQUEADOR ESTAVAM CORRETAS; TANTO NO QUE DIZ RESPEITO A INVESTIMENTOS E CUSTOS QUANTO A RECEITAS E DESPESAS?

ANEXO 4**PUBLICAÇÃO SOBRE OS MAIORES NA ÁREA DE ATUAÇÃO**

MARCA	INÍCIO DO FRANQUIISING	NÚMERO DE FRANQUIAS	VARIACÃO EM 1994		TOTAL DE PONTOS	MARCA	INÍCIO DO FRANQUIISING	NÚMERO DE FRANQUIAS	VARIACÃO EM 1994		TOTAL DE PONTOS
			Abertas	Fechadas					Abertas	Fechadas	
PHYTA COSMÉTICOS	1992	4	0	0	2,78	CENTAURO ESPORTES	1994	13	13	0	5,00
VITADERM COSMÉTICOS	1994	3	3	0	2,33	LÁPIS DE COR	1991	15	5	1	3,59
Produtos e serviços para veículos						REDLEY	1993	14	2	0	3,67
STIL	1980	138	43	0	98,11	KSW	1993	12	12	0	3,67
MECÂNICA DE VIDROS	1983	80	70	1	51,56	ADUALUNG	1991	15	2	0	3,44
NEW VIEW SYSTEMS	1984	75	35	0	50,33	ARMAZÉM DO ESPORTE	1987	12	0	0	3,50
BIKE TECH	1991	62	22	0	33,79	NOA	1984	9	0	0	2,67
REPARABRISA	1992	36	12	0	19,67	CORBA D'ÁGUA SPORTS WEAR	1990	9	9	0	2,57
JABOH PNEUS	1990	19	7	1	11,44	OXIGÊNIO	1989	11	2	0	2,33
ZIEBART	1978	9	1	1	9,67	BIJOUX TERNER	1991	10	6	0	2,11
AUTO EXPRESS	1994	9	8	0	6,11	BUNNY'S	1992	12	2	0	6,78
STONE AMORTECEDORES	1993	8	4	0	5,11	LAMBE DEDO	1993	10	5	0	6,22
PORTIMAG	1993	6	4	0	4,22	CORPO & ALMA	1990	9	2	0	6,11
PATROPI	1993	4	4	0	3,33	ZAPT ZOOM	1992	10	3	0	6,11
Vestuário						CORF	1989	9	0	0	6,50
LEVI'S	1973	920	0	0	282,89	DOCTOR & COMPANY	1983	7	10	0	6,20
COLCCI	1990	187	58	0	97,87	CANAL 27	1993	11	3	1	6,20
BENETTON	1991	164	40	0	84,44	JOANA & JOÃO	1989	9	1	0	5,78
TATI TORRES BIJOUX	1992	105	33	8	75,44	ANA CLARA	1988	8	2	0	5,44
LE POSTICHE	1989	90	16	0	49,11	SMUGGLER	1988	7	0	0	5,44
WRANGLER	1993	74	10	3	38,44	FIT	1999	7	1	0	5,33
PAKALBLO	1989	77	7	0	37,78	AND LUZ	1990	7	0	0	5,11
TWO EM	1992	72	21	2	37,22	FACCE NOVA	1990	6	3	0	5,00
ZOOMP	1995	54	10	0	29,56	HANDS OFF	1999	6	1	0	4,89
DAICELIS	1992	49	20	0	27,23	VITA ET PAX	1992	7	3	0	4,78
HUGO BOSS	1988	51	3	0	25,67	DZARM	1990	6	0	0	4,67
LOJAS SANTANA	1998	46	10	1	24,78	BIZARRE	1989	4	2	0	4,22
PRINT RIP	1986	47	6	2	24,11	LITORAL NORTE	1993	6	4	0	4,22
BLU A	1985	43	0	0	22,44	BETO KELLNER	1990	6	1	2	4,11
ELLUS	1985	40	4	0	22,00	NIC	1993	5	5	0	4,00
LACOSTE	1991	38	14	0	21,33	ESTIVANELLI	1990	4	2	0	3,89
ANGEL	1992	38	12	0	20,56	XADREZ	1990	6	0	2	3,89
FORUM	1983	33	7	0	20,22	ANDREA SALETTO	1995	1	0	0	3,78
PHILIPPE MARTIN	1986	35	5	2	19,22	DRIBS DANCING	1988	3	2	0	3,78
TKTS	1984	33	5	3	16,78	DEE JAY'S	1989	4	0	0	3,75
M. OFFICER	1989	34	2	0	17,56	WO	1993	5	4	0	3,75
FRAY WDRK	1992	30	12	1	16,78	KALU ACTIVE SYSTEM	1991	5	1	1	3,56
MR. CAT	1988	27	8	0	16,11	BEST FRIENDS	1992	5	2	1	3,44
MERCERIA	1990	30	3	0	15,67	SACADA	1991	4	1	0	3,33
104 TECIDIDOS	1987	26	2	1	14,44	LYDIA & NANNY	1991	2	0	0	3,22
GIOVANNA BABY	1979	19	2	0	14,22	PACK WAY	1991	4	1	1	3,11
AMOR PERFEITO	1974	14	2	0	13,67	VAGAMUNDO	1985	1	1	0	3,00
POLO PLAY	1982	22	4	0	13,33	PETISTIL	1990	3	0	0	3,00
GASOLINE	1991	20	14	2	13,85	VUARNET SPORTS WEAR	1994	7	0	2	3,00
AREZZO	1989	20	7	0	12,44	RIO TROPICAL	1985	2	0	0	2,89
BECK'S	1991	21	7	0	12,22	BEACH WAY	1991	3	1	0	2,89
SALOMOM	1990	23	3	2	12,11	MARCEL PHILIPPE	1993	4	2	0	2,89
SURFMORE	1989	22	0	0	11,78	CLÁ DESTINO	1993	5	0	0	2,89
DATTELLI	1985	16	4	0	11,33	EDUARDO GURNLE	1993	5	0	0	2,89
ADJIMAN	1992	17	3	0	10,89	ALICE TAPALÓS	1988	1	0	0	2,78
BOY FOR SURE	1991	21	0	0	10,67	IKA MALAS	1992	4	0	0	2,78
CANTÃO	1989	17	2	0	10,33	CAUC	1992	3	1	0	2,56
PIER	1984	10	6	0	9,44	EMPORIO MONDIALE	1992	3	0	0	2,33
DEKALCOMANIA	1992	15	9	1	9,44	HANAPEPEE	1994	3	3	0	2,33
GIMPUS	1989	17	1	2	9,33	MAISON HELENA GUARDADO	1992	2	1	0	2,11
CHICLETARIA	1989	12	5	2	9,00	TRUOYS	1992	2	1	0	2,11
						COSTUME	1993	3	0	0	2,00

Dados baseados em informações dos franqueadores prestadas em abril e maio deste ano.

ANEXO 5

Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994.

Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências.

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

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

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

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

III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente os sistemas 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 deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

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

VII - especificações quanto ao:

a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;

b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução;

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 esta indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

XV - modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também o 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 deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou a pessoa ligada a este.

Parágrafo Único - Na hipótese do não cumprimento do disposto no *sapu* deste artigo, o franqueado poderá argüir 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 filiação e *royalties*, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º (vetado)

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

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

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

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

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

Art. 11 Revogam-se as disposições em contrário.

ANEXO 6

MODELO DE CONTRATO

INSTRUMENTO PARTICULAR DE CONTRATO DE FRANQUIA

Pelo presente instrumento particular, entre partes: de um lado, (descrever a forma societária)....., daqui por diante simplesmente designada **FRANQUEADORA**; e, de outro lado, daqui por diante simplesmente designada **FRANQUEADA**, tem justo e contratado o quanto segue:

Cláusula 1ª) A **FRANQUEADORA** é fabricante dos seguintes produtos:

Cláusula 2ª) A **FRANQUEADORA** é também detentora exclusiva da marca e do logotipo cujo modelo integra o presente contrato, conforme certificado expedido pelo **INPI - INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL**, sendo essa marca e esse logotipo aplicados a todos os produtos acima referidos.

Cláusula 3ª) A **FRANQUEADORA** 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 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 4ª) Todo o sistema retro-citado encontra-se descrito e explicado na Circular de Oferta de Franquia e 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, pela **FRANQUEADORA**, na medida em que considerar necessário ou conveniente para o aperfeiçoamento da operação.

Cláusula 5ª) Pelo presente instrumento particular e melhor forma de direito, a **FRANQUEADORA** concede, à **FRANQUEADA**, 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 1ª supra, bem como de outros que venham a ser fabricados, comercializados ou licenciados pela **FRANQUEADORA**, os quais serão fornecidos por ela **FRANQUEADORA**, à **FRANQUEADA**, enquanto vigorar o presente contrato, sendo vedada à **FRANQUEADA** 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 6ª) A loja retro referida será designada, pela marca mencionada na cláusula 2ª supra, cujo uso a título precário é autorizado pela **FRANQUEADORA** à **FRANQUEADA**, sem exclusividade, tudo nos termos e nas condições constantes do **CONTRATO DE LICENÇA DE USO DE MARCA** celebrado

nessa mesma data, por instrumento em separado, ficando estipulado que, enquanto vigorar o presente contrato, nenhuma outra marca poderá ser exposta ou divulgada pela **FRANQUEADA** no recinto da loja ou em sua fachada ou proximidades, salvo autorização ou solicitação expressa e por escrito da **FRANQUEADORA**.

Parágrafo 1^a. A **FRANQUEADORA**, neste ato, fornece à **FRANQUEADA** o projeto arquitetônico e o projeto de *layout* da loja, o qual cobre, entre outros pontos, a orientação quanto a colocação e arrumação das vitrinas, a programação visual e o padrão para arrumação das estantes e prateleiras.

Parágrafo 2^o. A **FRANQUEADA** instalará, no frontispício de sua loja, letreiro luminoso, de propriedade exclusiva da **FRANQUEADORA**, com a marca e logotipo desta, que fica, desde logo, autorizada 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, pela **FRANQUEADA**, de todas as normas e orientações contidas nos projetos retro-referidos, na Circular de Oferta de Franquia 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 pela **FRANQUEADA** à **FRANQUEADORA**, 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 pela **FRANQUEADORA** e, de preferência, dos fornecedores indicados e autorizados por este, relacionados na Circular de Oferta de Franquia.

Parágrafo 2º) A **FRANQUEADA**, na operação da loja, cobrará, dos consumidores finais, os preços constantes das tabelas que, de tempos em tempos, lhe serão fornecidas pela **FRANQUEADORA**.

Parágrafo 3º. A **FRANQUEADA** se obriga e se compromete a zelar pelo bom nome da **FRANQUEADORA** e de seus produtos abstendo-se de praticar qualquer ato que, por qualquer forma ou meio, possa prejudicar a boa reputação da **FRANQUEADORA** ou de seus produtos.

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

Parágrafo 5º. É expressamente vedada à **FRANQUEADA** a utilização da marca ou do logotipo da **FRANQUEADORA** em suas faturas, notas fiscais e impressos fiscais de qualquer tipo ou natureza.

Cláusula 8ª. A **FRANQUEADORA** se obriga e se compromete a fornecer e repor à **FRANQUEADA** os produtos de sua linha de fabricação, referidos na cláusula 1ª supra, bem como todos aqueles que, a critério dela, **FRANQUEADORA**, venham a integrar aquela mesma linha, sempre de acordo com a necessidade e as solicitações da **FRANQUEADA**, 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 1º. A **FRANQUEADORA** fornecerá seus produtos à **FRANQUEADA**, de acordo com sua capacidade, com observância das

condições praticadas por ela, **FRANQUEADORA**, com relação às demais Franqueadas e com relação ao mercado, como um todo.

Parágrafo 2º. A **FRANQUEADORA** poderá recusar-se a fornecer novos produtos à **FRANQUEADA**, se esta atrasar a liquidação de produtos anteriormente encomendados e entregues, sem prejuízo para o direito da **FRANQUEADORA** de exercer a faculdade que lhe assegura a cláusula 23 adiante, rescindindo-se, nesta hipótese, o contrato, por culpa exclusiva da **FRANQUEADA**.

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

Parágrafo 4º. A **FRANQUEADORA** poderá, a seu critério, alterar seu procedimento no que se refere ao fornecimento de produtos à **FRANQUEADA**, inclusive quanto a preços, condições de pagamento e limites de crédito, sem que isso constitua infração a qualquer das disposições do presente contrato, desde que garanta à **FRANQUEADA** a constante reposição de estoque, de acordo com suas necessidades e possibilidades.

Cláusula 9ª. Observado o disposto na cláusula anterior, a **FRANQUEADA** 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 a **FRANQUEADORA** e ou/perante terceiros, por esta indicados, licenciados ou autorizados, decorrentes da aquisição de estoques e outros bens, aviamentos e insumos, necessários à instalação e operação da loja.

Cláusula 10ª. A **FRANQUEADORA** poderá, a qualquer tempo, a seu critério exclusivo, 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 da **FRANQUEADA**, 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, a **FRANQUEADA** a acatar as sugestões ou orientações que lhe sejam formuladas pela **FRANQUEADORA**, no sentido de aperfeiçoar e elevar seu padrão de atuação.

Cláusula 11. A **FRANQUEADA** 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 pela **FRANQUEADORA**, de acordo com a programação que periodicamente lhe será fornecida por esta.

Cláusula 12. Pela licença (franquia) 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, a **FRANQUEADA** paga à **FRANQUEADORA**, neste ato a taxa inicial (taxa de franquia) de R\$......, comprometendo-se, outrossim, a pagar-lhe, daqui por diante, em troca da assistência, do treinamento e da orientação que lhe serão fornecidos pela **FRANQUEADORA**, 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 5ª supra, independente de qualquer outra remuneração de qualquer espécie que àquela seja devida por ela, **FRANQUEADA**, a qualquer outro título.

Parágrafo Único. A remuneração mensal retro-estipulada será paga, pela **FRANQUEADA** à **FRANQUEADORA**, na sede desta, ou onde esta 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 do faturamento que ela **FRANQUEADA**, entregará à **FRANQUEADORA** até o dia 5 (cinco) de cada mês seguinte ao vencido e cuja exatidão poderá, a qualquer tempo, ser verificada pela **FRANQUEADORA**, a critério desta, por todos e quaisquer meios, inclusive exame de livros, auditoria e de todos e quaisquer outros, obrigando-se a **FRANQUEADA**, desde logo a pagar-lhe de pronto qualquer diferença que venha a ser apurada, devidamente corrigida pelos índices da poupança, ou o índice oficial de inflação apurada, se superior a este, ou outro qualquer que venha a ser criado pelo Governo Federal para fins de correção de débitos fiscais, acrescida de juros de 1% (um por cento) ao mês sobre o valor corrigido e de multa moratória de 15% (quinze por cento) sobre o valor em atraso, devidamente corrigido, tudo sem prejuízo para o direito da **FRANQUEADORA** de, a seu critério, considerar rescindido o presente contrato, por culpa exclusiva da **FRANQUEADA**, hipótese em que se aplicará também o disposto na cláusula 23 adiante.

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

Parágrafo Único. Anualmente, no mês de fevereiro, a **FRANQUEADORA** prestará contas, à **FRANQUEADA**, das quantias recebidas e despendidas em decorrência do disposto nesta cláusula.

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

Parágrafo 1º. Na hipótese de falecimento, retirada ou interdição de quaisquer dos integrantes da **FRANQUEADA**, de que resulte alteração do respectivo controle, poderá a **FRANQUEADORA**, se assim julgar conveniente, considerar automaticamente rescindido, de pleno direito, o presente contrato, hipótese em que aplicar-se-á o disposto nas cláusulas 21 e 22 adiante.

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

Parágrafo 3º. Para o fim do disposto no parágrafo anterior, a **FRANQUEADA** deverá notificar à **FRANQUEADORA**, por escrito, indicando a esta o valor e as condições de pagamento pretendidos, bem como o nome, endereço e telefone do(s) eventual(ais) pretendente(s), sendo assegurado à

FRANQUEADORA o prazo de 30 (trinta) dias para exercer o direito de preferência que lhe é assegurado pelo parágrafo anterior.

Parágrafo 4º. Somente se não interessar à **FRANQUEADORA** o exercício da preferência que lhe cabe, a tanto equivalendo a falta de resposta no prazo retro-estipulado, poderá a **FRANQUEADA**, 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 da **FRANQUEADORA**.

Cláusula 15. Enquanto vigorar o presente contrato, a **FRANQUEADA**, 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 5ª supra, ou que, por qualquer razão ou forma, possam ser considerados concorrentes desta.

Cláusula 16. A **FRANQUEADA** 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 pela **FRANQUEADORA**, os quais se constituem segredo de negócio.

Parágrafo Único. Para a garantia do cumprimento do disposto no *capu*, a **FRANQUEADA** 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. 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. Sem prejuízo da cláusula 24 adiante, fica expressamente consignado que constituem causa para a rescisão do presente contrato a decretação da falência ou o deferimento do requerimento de concordata da **FRANQUEADA**, hipóteses em que tal rescisão se verificará automaticamente, independente de interpelação, aviso ou notificação, judicial ou extrajudicial, sem que disso resulte para a **FRANQUEADA** direito a qualquer indenização, retenção ou quantia a qualquer título, ressalvado o disposto nas cláusulas 21 e 22 adiante.

Cláusula 19. 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 deve fazer à outra.

Cláusula 20. 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. Uma vez rescindido ou terminado o presente contrato, seja por que motivo e em que circunstância for, a **FRANQUEADA** deixará, de imediato, de utilizar a marca e o logotipo de que é titular a **FRANQUEADORA**, a qual, por sua vez, retirará, da fachada da loja retro-referida, o luminoso de sua propriedade.

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

Cláusula 23. Fica estipulada a multa do equivalente em R\$....., 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. O presente contrato é celebrado em caráter irrevogável e irretratável, obrigando às partes e seus sucessores a qualquer título, ficando eleito o Foro de, 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.

franqueadora

franqueada

1ª testemunha

2ª testemunha

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS E MONOGRAFIA

AVALIAÇÃO DA MONOGRAFIA

1 - PARTE ESCRITA

1.1) CONTEÚDO

- a) Objetivo do Estudo - (na área econômica)
Até que ponto a delimitação dos objetivos permitiu que seus propósitos fossem alcançados.
NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10. |0,5|
- b) Metodologia -
A metodologia utilizada foi apropriada para alcançar os objetivos.
NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10. |0,5|
- c) Corpo do Trabalho -
O desenvolvimento teórico, analítico, de resultado e de conclusão foram sistematizados de maneira a possibilitar o atingimento dos objetivos. A bibliografia é atualizada.
NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10. |0,5|

Item 1.1) Média (a+b+c/3) =8,0.....x 5,0 (peso) = 40,0.....

1.2) ESTILO E FORMA DE APRESENTAÇÃO

- a) A redação foi clara, a linguagem precisa, as idéias foram apresentadas com lógica e continuidade, o uso da terceira pessoa do singular e da voz passiva foram seguidos no texto.
NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10. |0,5|
- b) As tabelas, quadros, figuras, citações bibliográficas, notas de rodapé, números, abreviaturas, anexos, referências bibliográficas, etc., seguiram as normas técnicas.
NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10. |0,5|

Item 1.2) Média (a+b/2) =9,0.....x 2,0 (peso) = 18,0.....

2) PARTE ORAL -

O conteúdo da exposição e da arguição, a postura, a gesticulação, a linguagem, os recursos didáticos e audiovisuais, desenvolvidos ou apresentados durante a defesa oral, foram satisfatórios.

NOTA: 0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5/ 6/ 7/ 8/ 9/ 10. |0,5| x 3,0 (peso) = 27,0.....

NOTA FINAL: 1) PARTE ESCRITA - item 1.1) = 40,0

- item 1.2) = 18,0

2) PARTE ORAL ----- = 27,0

Soma (partes 1+2) = 85,0

Soma/10 (Nota Final) = 8,5.....

Comissão de Avaliação:

- 1. (Presidente) Prof. Edvaldo A. Santana Ass. [assinatura]
- 2. (Membro) Prof. Roberto Meurer Ass. [assinatura]
- 3. (Membro) Prof. ALCIDAR A. M. SOUZA Ass. [assinatura]

Nome da Aluna : Luciane Carmela Pimentel

Data Defesa:/...../.....

PARECER DA BANCA: (Aspectos Positivos e Negativos da Monografia)
