

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS

**ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE TEORIA E PRÁTICA
RELACIONADA AO *FRANCHISING*: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA DO RAMO DE ALIMENTAÇÃO**

Érika Mayumi Kato
Franciane Aparecida Pazin
Janiúscia de Souza Silva
Priscila Ribeiro Zorzan

Presidente Prudente/SP
2005

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS

**ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE TEORIA E PRÁTICA
RELACIONADA AO *FRANCHISING*: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA DO RAMO DE ALIMENTAÇÃO**

Érika Mayumi Kato
Franciane Aparecida Pazin
Janiúscia de Souza Silva
Priscila Ribeiro Zorzan

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial de Conclusão de Curso para obtenção de Grau de Bacharel em Administração de Empresas, sob orientação do Prof. Dr. Hiroshi Wilson Yonemoto.

Presidente Prudente/SP
2005

**ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE TEORIA E PRÁTICA
RELACIONADA AO *FRANCHISING*: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA DO RAMO DE ALIMENTAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como
requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel
em Administração de Empresas

Prof. Dr. Hiroshi Wilson Yonemoto

Prof. Ms. Alexandre Hideo Sasaki

Prof. Ms. João Cezário Giglio Marques

Presidente Prudente/SP, 26 de novembro de 2005.

Dedicamos o presente estudo a
nossos pais, pela dedicação e
carinho.

O degrau de uma escada não serve
simplesmente para que alguém permaneça
em cima dele, destina-se a sustentar o pé de
um homem pelo tempo suficiente para que
ele coloque o outro um pouco mais alto.

Thomas Huxley

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, autor das nossas vidas, por ter concedido a oportunidade de iniciar este trabalho e forças para concluí-lo.

Aos nossos familiares que não pouparam esforços para nos oferecer as condições necessárias para que pudéssemos chegar até o final deste curso.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente colaboraram para a realização deste.

RESUMO

O mercado de franchising vem se desenvolvendo nos últimos anos. A cada dia ascende o número de pessoas que vêem neste mercado uma oportunidade para obter sucesso, com menor risco e maior taxa de sobrevivência, quando comparada a de empreendedores independentes. Cada vez mais, empresas tentam aumentar sua rede de comercialização e distribuição, por meio da utilização deste sistema. Mas, quando se fala em abertura de uma franquia, é extremamente importante que o investidor se preocupe com alguns fatores muito comentados e abordados em livros especializados: conceitos e definições em franquia; lei e taxas sobre franquias; vantagens e desvantagens; relacionamento franqueado e franqueador; assessoria do franqueador; circular de oferta de franquia; gerações, tipos e formas de franquias e contrato de franquia. Muitas vezes a relação entre as duas partes em questão não se concretiza como uma relação honesta e verdadeira, ou seja, as etapas não ocorrem como combinado. Nesse enfoque, partindo do referencial teórico e pensando no que realmente existe, o presente estudo apresentou, como objetivo, a verificação e análise de uma determinada cafeteria franqueada, comparando o conjunto de princípios constantes nos livros e a realidade percebida, no que diz respeito a relação entre franqueador e franqueado, bem como a expectativa de cada um no estabelecimento da respectiva ligação entre eles firmada. Quanto ao método de procedimento, o estudo desenvolveu-se por meio de uma perspectiva comparativa, com o intuito de verificar as possíveis diferenças entre a teoria abordada nos livros e a prática observada na relação entre as partes envolvidas. É necessário ressaltar que o trabalho foi realizado com base em uma determinada empresa, utilizando-se um estudo de caso. Para operacionalizar os métodos descritos, foram empregadas: técnica de documentação direta, por meio de uma pesquisa de campo e, aplicação de entrevista, como instrumento de coleta de dados. Por fim, realizando a análise comparativa, foi possível concluir que não foram encontradas discrepâncias entre a teoria estudada e a prática vivenciada na franquia.

Palavras-chave: *Franchising*. Franqueador e Franqueado. Vantagens e Desvantagens.

ABSTRACT

The franchising market has been development in the last years. To each day the number of people who see in this market a chance to get success grow up, with lesser risk and greater survival tax, when it's compared with independent entrepreneurs. Any more time, companies try to increase them set of commercialization and distribution, through use this system. But, when says about start up a franchise, it is extremely important that the investor be careful about some factors very commented and boarded in specialized books: concepts and definitions in franchising; law and taxes about franchising; advantages and disadvantages; franchisee and franchisor relationship; franchisor assessorship; bulletin offers of franchising; generations, types and forms of franchising and franchising agreement. Many times the relation between the two parts in question is not materialize as an honest and true relation, or either, the stages do not occur as agreed. In this approach, about theoretical reference and thinking what really exists, the present research showed, as objective, the verification and analysis of determined franchise coffee store, comparing the set of constant principles in books and the perceived reality, about relation between franchisor and franchisee, as well as the expectation of each one in the establishment of the respective linking between them firmmed. About the procedure method, the work was developed by a comparative perspective, with intention to verify the possible differences between the boarded theory in books and the practical way observed in the relation between the involved parts. It is necessary to stand out that the work was carried through on the bases of one determined company, being used a case study. To use the described methods, it had been used: technique of direct documentation, through a field research and interview application, as instrument of data collection. Finally, carrying through the comparative analysis, it was possible to conclude that discrepancies between the studied theory and the practical one lived in the franchise had not been found.

Word-key: Franchising. Franchisor and Franchisee. Advantages and Disadvantages.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

FIGURA 1 - Alguns produtos comercializados pela Fran`s Café..... 38

QUADROS

QUADRO 1 - Análise comparativa entre teoria e prática..... 55

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10	
1	TEORIA RELACIONADA AO <i>FRANCHISING</i>	12
1.1	Fundamentação teórica	12
1.1.1	Conceitos e definições	12
1.1.2	Histórico	14
1.1.3	Contrato de franquia	17
1.1.4	Circular de Oferta de Franquia (COF)	20
1.1.5	Gerações, tipos e formas de franquias	22
1.1.5.1	Gerações de franquias	22
1.1.5.2	Tipos de franquias	23
1.1.5.3	Formas de franquias	24
1.1.6	Escolha do ponto	26
1.1.7	Taxas cobradas	29
1.1.8	Vantagens e desvantagens	31
1.1.8.1	Ao franqueado	31
1.1.8.1.1	Vantagens	31
1.1.8.1.2	Desvantagens	32
1.1.8.2	Ao franqueador	32
1.1.8.2.1	Vantagens	32
1.1.8.2.2	Desvantagens	33
1.2	Contextualização sobre o mercado de cafeterias	34
1.2.1	O mercado brasileiro de cafeterias	34
1.2.2	Cafeterias de destaque	35
2	HISTÓRICO E APRESENTAÇÃO DA REDE <i>FRAN'S CAFÉ</i>	37
2.1	Fatos históricos	37
2.2	O conceito e o negócio	38
2.3	O franqueado	40
2.4	Taxas cobradas	42
2.4.1	Taxa inicial de franquia	42
2.4.2	Os <i>Royalties</i>	42
2.4.3	Taxa de propaganda	43
2.5	Fornecedores	44
2.6	Assessoria ao franqueado	44
2.7	Contrato de franquia	45
3	ANÁLISE DE ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO À UNIDADE <i>FRAN'S CAFÉ</i> DE PRESIDENTE PRUDENTE	47
3.1	Início da atividade	47
3.2	Estratégia	48
3.3	Localização	48
3.4	Vantagens e desvantagens	49
3.5	Taxas cobradas	49
3.6	Fornecedores	50

3.7	Nível de autonomia do franqueado	51
3.8	Grau de assessoria do franqueador	52
3.9	Observações relevantes	53
3.10	Conclusão parcial	54
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
4.1	Conclusões	57
4.2	Sugestões para trabalhos futuros	57
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
	ANEXOS	60
	Anexo A	60
	Anexo B	65
	Anexo C	86
	Anexo D	89

INTRODUÇÃO

O atual mercado competitivo e a progressiva presença de consumidores exigentes e bem informados despertam, cada vez mais nas empresas, a busca constante por melhores metodologias de gestão e estratégias de organização. Neste contexto, uma forma de administração empresarial, bastante recente e que está revolucionando o mundo dos negócios, é o *Franchising*. Segundo Friedheim (2005),

[...] O sistema de *Franchising* hoje, no Brasil e no mundo, tem uma importância significativa na economia, sendo um grande gerador de empregos, além de responsável por uma significativa parte do PIB de um país. Só para ilustrar, o Brasil é o terceiro maior país do mundo em número de unidades franqueadas, o qual dissemina conhecimento de como se fazer *Franchising* para o resto do mundo.

A crescente utilização do *Franchising* como forma de distribuição e comercialização de produtos e/ou serviços, o sucesso de várias empresas ao optar por este sistema e a decisão de empreendedores em adquirir uma franquia ao invés de iniciar um negócio independente, como forma de reduzir os riscos inerentes ao investimento, guiaram o presente estudo.

O referido trabalho apresenta, como objetivo geral, a realização de uma análise comparativa entre diversos aspectos abordados na literatura e a prática observada em uma determinada empresa franqueada.

Para tanto, faz-se necessária a delimitação do tema, por meio da escolha de uma franquia específica, desta forma, o trabalho explorou o ramo de alimentação, mais precisamente, a unidade Fran's Café de Presidente Prudente.

A rede Fran's Café foi fundada em 1972 na cidade de Bauru, interior de São Paulo. O crescimento da marca e a oportunidade de expansão fizeram com que a rede, em 1992, adotasse o sistema de franquias consolidando a sua marca no Brasil. Atualmente, a Fran's Café é conhecida pela qualidade de seus produtos, oferecendo a seus clientes um ambiente charmoso.

A realização de estudos bibliográficos sobre o *Franchising*, de maneira a obter um embasamento teórico sobre o tema, abordando aspectos essenciais no

tocante ao assunto, também é importante para o desenvolvimento deste estudo de caso. Para conhecer a empresa, bem como seus métodos, processos e normas, torna-se indispensável um levantamento de dados sobre a mesma. Finalmente, a análise destas abordagens possibilita a comparação das informações coletadas, de forma a identificar possíveis discrepâncias entre a teoria e a prática.

Assim, adota-se como procedimento inicial uma pesquisa bibliográfica sobre o tema. Posteriormente, uma pesquisa de campo na unidade franqueada, com a realização de uma entrevista investigativa, de modo a coletar dados significativos para o presente estudo e, por fim, faz-se a confrontação das informações.

Desta forma, o presente estudo abordará seqüencialmente os aspectos: teoria relacionada ao *Franchising*, envolvendo a fundamentação teórica e o contexto do mercado de cafeterias; apresentação da empresa Fran's Café, bem como, histórico da rede e metodologias aplicadas, e análise comparativa entre a teoria apresentada e a realidade da franquia.

1 TEORIA RELACIONADA AO FRANCHISING

O *Franchising* constitui um sistema que se destaca cada vez mais no mundo dos negócios. Neste contexto, várias são as obras que discorrem sobre o referido tema, abrangendo vários aspectos que dizem respeito a este moderno sistema e ao mercado atual de cafeterias no Brasil.

1.1 Fundamentação teórica

Como forma de embasar o presente estudo de caso, esta seção abordará os seguintes tópicos relacionados ao *Franchising*: Conceitos e Definições; Histórico; Contrato de franquia; Circular de Oferta de Franquia (COF); Gerações, Tipos e Formas de franquias; Escolha do ponto; Taxas cobradas e, por fim, Vantagens e Desvantagens.

1.1.1 Conceitos e Definições

Existem diversas maneiras de se conceituar o *Franchising*. Pode ser classificado como um sistema de distribuição, ou até mesmo uma forma de “fazer negócios”, no entanto, aceita-se o *Franchising* como um negócio no qual o proprietário, possuidor de uma marca concede direitos exclusivos a um outro indivíduo para que este comercialize seus produtos e/ou serviços.

Pode ser considerado um método seguro e eficaz para empresas que desejam ampliar suas operações com baixo investimento e representa, por outro lado, uma grande oportunidade para quem quer ser dono do seu próprio negócio, através de uma estratégia de venda e de distribuição de produtos e/ou serviços já testados no mercado.

É um meio eficaz para empresas que desejam se expandir e se fortalecer, de modo a atingir novos mercados. Lima (2004), *free-lance* para a Folha, em reportagem intitulada “A escolha – Auto-análise auxilia investidor”, recebe alerta de Ricardo Camargo dizendo, “Boas franquias têm sistema operacional definido, disponibilizam métodos de treinamento, fornecem pesquisas de mercado, dão suporte, discriminam gastos com marketing e facilitam o acesso a informação”.

No sistema de franquias há o envolvimento de duas partes: o franqueador e o franqueado.

Segundo Andrade (1998), franqueador é a pessoa jurídica que contrata a franquia da sua marca, de seus produtos e/ou serviços de seu nome comercial ou título de estabelecimento, oferecendo *Know-how* administrativo, de gerenciamento, de marketing, publicidade, proporcionando, para isso, total assistência e exigindo o cumprimento integral e absoluto de normas preestabelecidas em contrato.

Para o desenvolvimento do sistema de franquias, é importante que o franqueador, antes de franquear a sua marca, examine os aspectos financeiros, operacionais e mercadológicos de seu negócio. Para sua maior segurança, é necessário que o empresário planeje todos os custos do projeto, observando a viabilidade em termos de lucratividade.

Paralelamente a isto, é essencial que ele detalhe as etapas de implantação da franquia e planeje uma política de expansão, definindo o perfil do consumidor e estudando os produtos e/ou serviços envolvidos.

Por fim, tem-se a análise dos aspectos mercadológicos.

Política de preços a ser adotada, público-alvo a ser atingido e questões referentes a propaganda e promoção da marca, proporciona uma estrutura mercadológica bastante eficiente.

O franqueado, por sua vez, é a pessoa que adquire a franquia, seja ela física ou jurídica. Ela segue os moldes impostos pelo franqueador e corre menores riscos, uma vez que não inicia o empreendimento da estaca zero, trabalhando com uma marca já conhecida. Assume integralmente o financiamento da sua atividade e remunera o seu franqueador com uma taxa inicial, a taxa de franquia e prestações mensais de uma porcentagem calculada sobre o volume dos negócios, os conhecidos *royalties*. Segundo Schneider [et.al..] (1991),

[...] é de suma importância que o futuro candidato a franqueado faça um estudo detalhado do sistema e das gerações de franquias para encontrar aquela que melhor se adapta à sua personalidade, assim como o ramo de negócio com que mais se identifica.

Em reportagem da Folhaonline, “Saiba mais – conheça taxas e despesas comuns no *Franchising*”, Lima (2004), expõe o ciclo de vida do franqueado.

Conforme informações apresentadas por Grupo Cherto e Vecchi & Ancona *Consulting*, o franqueado passa por três fases de comportamento: Infância, Adolescência e Idade Adulta.

A Infância constitui um período de até um ano e meio após a abertura da loja, no qual o franqueado confia plenamente no franqueador, seguindo a risca todas as normas estabelecidas. O franqueado se apresenta convicto de ter realizado um bom negócio ao adquirir uma franquia e começa a se desenvolver como gestor. O período de um ano e meio a três anos, compreende a adolescência na qual tem início a rebeldia e o franqueado, pensa que não necessita mais do franqueador. Aprofunda seu conhecimento do negócio, porém toma atitudes das quais pode se arrepender posteriormente. Por fim, o franqueado chega a idade adulta. Neste estágio o mesmo se apresenta seguro e em sintonia com a cultura da empresa, assim, passa a trocar experiências com a rede e reconhece a experiência que comprou.

Segundo dados da ABF, *Franchising* e Sebrae (2004), “Ser franqueado significa ter menos liberdade de ação, ter de seguir a cartilha de alguém. Quem é muito criativo e muito empreendedor pode ter problemas”.

A essência do *Franchising* está na parceria entre franqueador e franqueado. E para que esta parceria resulte em sucesso, ambos devem possuir objetivos comuns, reunindo esforços para obter o máximo de eficiência, minimizando os riscos a fim de fortalecer a marca e expandir no mercado.

Por isso, o sistema tem alcançado elevados índices de êxito, medidos por taxas de sucesso das franquias nos mais diversos ramos de atividade.

1.1.2 Histórico

O sistema de *Franchising* no seu formato mais primitivo surgiu na Europa, daí justifica-se a origem da palavra *Franchising* no idioma francês, com a expressão “*Franchisage*”.

Franc é um termo proveniente do francês antigo, que significa a transferência de um direito, outorga de um privilégio ou concessão exclusiva e muito embora tenha essa origem, o *Franchisage* é conhecido hoje mundialmente

pela sua tradução no inglês, ou seja, *Franchising*, já que foi nos Estados Unidos da América onde ocorreu uma verdadeira profissionalização desta técnica.

Considera-se de fundamental importância, o conhecimento das fases do desenvolvimento do *Franchising* como prática comercial, já que é possível notar que este método não conserva-se como surgiu, pelo contrário, é apresentado hoje com um formato muito mais elaborado e técnico.

O sistema de *Franchising*, como o conhecemos hoje em dia, teve sua origem em meados do século XIX, nos Estados Unidos. Segundo Dahab (1996), em 1850, A *Singer Sewing Machine Company* decidiu expandir seu negócio por meio de concessão de franquias a comerciantes independentes. Estes comerciantes utilizavam seu próprio capital e comercializavam produtos da marca *Singer*. Deste modo, tinham um negócio com baixos riscos e proporcionavam o fortalecimento da marca *Singer* no território americano.

A partir deste período houve uma explosão do *Franchising*. Empresas como a *General Motors* (1898) e *Coca-Cola* (1899) adotaram o sistema de franquias como uma forma de se fazer negócios e crescer. A intenção da GM era expandir a sua rede de revendas de automóveis e a da Coca era garantir o engarrafamento e uma distribuição mais abrangente de seus produtos, utilizando terceiros nesse processo.

A primeira rede de franquias no setor de lanches e refeições foi criada em 1925 pela *A&W Root Beer*. No início, o cardápio apresentava somente um tipo de bebida e quando houve, posteriormente, a implantação de alimentos, a rede começou a decair, pois não existia uma padronização por parte do franqueador. Diante disso, para que a rede pudesse se reerguer e se fortalecer, a mesma precisava corrigir estas falhas advindas da ausência de padronização. Então, a empresa corrigiu as falhas e está presente até hoje no mercado.

O grande “boom” no sistema de franquias, nos Estados Unidos, ocorreu a partir de 1950, após a 2ª. Guerra Mundial, quando soldados americanos que voltaram da guerra sem experiência, sem emprego e com muita vontade de estabelecer seus próprios negócios, viram no empreendimento, por meio de franquias, uma oportunidade de se ganhar dinheiro, tornando-se seus próprios patrões. Outro incentivo à esta prática era a facilidade de financiamentos junto a

um órgão governamental, *Small Business Administration*, que tinha por função estimular a viabilidade, implantação e sobrevivência de pequenos negócios.

No início dos anos 60, o sistema de *Franchising* foi introduzido no Brasil através das escolas de inglês (Yazigy e CCAA). A partir daí, evoluiu bastante no país e teve como data marcante a fundação da Associação Brasileira de *Franchising* no ano de 1987, quando já haviam se desenvolvido no país diversas empresas que adotavam o sistema de *Franchising*, tais como O Boticário (1979) e Água de Cheiro (1976).

Nos anos 90, houve a abertura de mercado e muitas franquias internacionais passaram a operar no Brasil. Devido ao grande crescimento desta atividade no país surgiu a necessidade de uma lei específica que regulasse o sistema, foi quando entrou em vigor a Lei da Franquia nº 8.955/04, em 15 de dezembro de 1994 (em anexo C).

Segundo Dfreire (2004), este é um segmento que independentemente das crises que o país está atravessando, apresenta bons índices de crescimento todos os anos, e já movimentou no país um montante de mais que R\$ 30 bilhões em negócios por ano.

Números apresentados por Guias ABF e Instituto *Franchising*, mostram que o número de redes presentes no Brasil ultrapassou a marca de 680, resultando num total de 56.564 unidades instaladas, que abrangem todo o território nacional e promovem alavancagem em diversos segmentos da economia, tais como os de acessórios pessoais e calçados, alimentação, educação e treinamento, esporte, lazer, saúde e beleza, fotografias, gráficas e sinalização, hotelaria e turismo, informática e eletrônica, veículos, vestuário, negócios e serviços, varejos em geral. O aumento no número de redes é a prova de que as franquias estão driblando a crise e cooperando para diminuir o desemprego no Brasil. No ano de 2004 o *Franchising* já empregava mais de 500 mil pessoas em todo o país, e além de empregar, o setor é um dos que mais investe em treinamento de mão-de-obra, contribuindo também, para a descentralização da economia.

E para surpresa de muitos, conforme Gerson Keila, presidente da ABF, em entrevista para Dfreire (2004), o correspondente a 90% das redes de franquias

são genuinamente nacionais e dezenas delas já estão expandindo suas atuações para o exterior, criando divisas para o Brasil.

Dfreire (2004) ainda alerta, “O que mais impulsiona o crescimento do *Franchising* no Brasil é a falta de crédito para o empresário. Além disso, a crise econômica e a nova cultura empreendedora do brasileiro também ajudam”.

1.1.3 Contrato de franquia

O contrato é um dos aspectos mais importantes quando se fala em abertura de uma franquia (vide modelo anexo A). Nele deve estar regulamentada a relação entre o franqueado e o franqueador, observando que não há vínculo empregatício entre eles.

Segundo Schneider [et.al.] (1991), o contrato é bilateral, pois traduz direitos e deveres para ambas as partes; consensual, pois expressa a vontade destas; oneroso, já que visa ao lucro. O contrato também deve estabelecer o prazo de duração do mesmo e o tribunal de justiça, caso haja, posteriormente, algum conflito entre as partes.

Existem vários tipos de contratos (de licença, de assistência técnica, de transferência de tecnologia...) e sua escolha depende da especialidade de cada franquia. Um contrato pode possuir várias cláusulas, desde que não atrole a legislação civil e comercial. As cláusulas podem ser divididas em:

- a) essenciais: tratam do uso da marca do franqueador e da exclusividade, tanto de abastecimento, quanto territorial. O franqueado deve respeitar o exposto no contrato, recebendo toda a assistência por parte do franqueador;
- b) facultativas: complementam as cláusulas essenciais e dizem respeito àquelas específicas de cada tipo de franquia, como os direitos e deveres das partes, permissão ao franqueador de fiscalizar os livros contábeis do franqueado. Não há um número mínimo para estas cláusulas, em sumo, elas estruturam o funcionamento da franquia;
- c) sobre as disposições financeiras: são muito importantes quando se fala em negócio que visa ao lucro. Trata da fixação de preços dos produtos e

serviços franqueados, bem como, do ordenado do franqueador pago pelo franqueado, como a taxa inicial.

Andrade (1998) expõe um *checklist* que deve compor um contrato de *Franchising*. Segundo ele, um contrato de franquia deve conter:

I.Determinar:

1. As partes contratantes;
2. Tipo e ramo de atividade do franqueador;
3. Marca registrada e licenciada a ser franqueada;
4. Sistema de atividade;
5. Os padrões da conduta.

II.Estabelecer:

1. Prazo da franquia;
2. Local do ponto-de-venda (se próprio ou alugado);
3. Divulgação da condição do franqueado;
4. Renovação de franquia;
5. A condição de licenciado da marca;
6. Suspensão do licenciamento da marca.

III.Acordar:

1. Pagamento de taxa mensal;
2. Condição de pagamento;
3. Multa pela inadimplência;
4. Região geográfica;
5. Pagamento de fornecimento de produtos ou publicidade.

IV.Enfatizar:

1. Exclusividade;
2. Penalidade pela infração;
3. Acordo de preço;
4. Qualidade de serviços ou produtos;
5. Ao franqueador:
 - Orientação geral;
 - Coordenação de marketing;
 - Fiscalização do ponto-de-venda;
 - Treinamento de pessoal;

- Fornecimento de material didático, contábil ou técnico, etc;
- De fórmulas ou técnicas industriais.

V.Exigir:

1. Apresentação mensal de informes sobre venda, finanças e operações;
2. Balanço contábil;
3. Permissão de fiscalização de venda ou técnica;
4. Impedimento à instalação de atividade similar (determinar extensão geográfica).

VI.Estabelecer:

Tudo o que for de interesse para a transparência do relacionamento entre franqueador e franqueado, pois aí reside o grande segredo da franquia.

VII.Rescisão:

1. Por infração ou qualquer cláusula;
2. Penalidade pela rescisão;
3. Por término do prazo;
4. Por incapacidade econômica (falência ou concordata).

A extinção do contrato pode ocorrer de várias formas: término do prazo do contrato, comum acordo entre as partes, falecimento de um dos envolvidos, não realização do exposto no contrato. Por estes e outros motivos, é importante exigir a efetividade na execução do acordo, tanto por parte do franqueado, quanto do franqueador.

Em muitos casos, para garantir essa efetividade, algumas empresas utilizam um instrumento pré-contratual, conhecido como *Pré-Franchise*, necessário em razão da complexidade das relações negociais de uma franquia. Este pré-contrato, que será executado por um tempo previamente determinado, permite que as partes tenham uma experiência de como realmente será o contrato definitivo, provocando, deste modo, a redução de um possível descontentamento entre as partes, o que levaria a uma rescisão contratual.

É importante destacar que o interesse deve ser de ambos, observando sempre que o seu cumprimento deve-se a boa-fé das partes.

1.1.4 Circular de Oferta de Franquia (COF)

A Circular de Oferta de Franquia (COF) é um meio pelo qual há a manifestação da intenção de uma pessoa em contratar, bem como as condições essenciais do contrato.

Assim como na oferta de qualquer produto é normal o uso de métodos, técnicas ou instrumentos de marketing para aproximar o consumidor dos produtos e/ou serviços oferecidos no mercado, na Circular de Oferta de Franquia existe uma preocupação no que diz respeito à relação entre franqueador e seus futuros franqueados, em comparação aos que já integram a rede de franquias.

É um documento obrigatório e destinado ao franqueado ou ao candidato a sê-lo. Nele devem estar esclarecidas as informações de maior relevância, com linguagem clara e acessível, sobre o tipo de negócio oferecido pelo franqueador e as obrigações de ambas as partes.

Barroso (1997) afirma que a Circular de Oferta de Franquia é utilizada como meio de divulgação sincera, ampla e total dos dados empresariais. Deve ser fornecida pelo franqueador aos interessados pelo menos 10 dias antes da assinatura do pré-contrato ou contrato, não existindo a necessidade do pagamento de qualquer taxa ou valor monetário.

Segundo Cretella Neto (2003), na França, até o final da década de 80, inexistia uma lei sobre franquia, porém, logo no começo da década de 90, passou a vigorar uma lei que constituiu o início da regulamentação da fase pré-contratual, obrigando assim, o franqueador a fornecer informações prévias ao franqueado.

Diante do exposto, considera-se concluído o contrato quando há a aceitação da oferta, a concordância com a remuneração da licença de uso da marca e a transferência de *know-how*.

O empresário que deseja implantar um sistema de franquia pode elaborar sua Circular de Oferta e produzi-la. Porém, a partir da promulgação da referida lei, a Circular de Oferta passou a ser um documento legal (vide modelo em anexo B), deste modo, é conveniente que o empresário recorra a um profissional do Direito, especializado em *Franchising*, com formação jurídica voltada para os aspectos mercadológicos, para elaboração da circular, pois esta é um instrumento legal, e

em face das conseqüências desagradáveis, poderá acarretar situações positivas e negativas de venda, conforme sua elaboração.

O advogado que elabora a circular deve apresentar anualmente um questionário ao franqueador com perguntas diretas e objetivas para fazer atualização da COF, cabe a ele selecionar as repostas de maior interesse do cliente, conciliando-as com o interesse do público poupador.

O artigo 3º da Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, DOU de 16-12-1994 (vide lei anexo C), declara que os dados que deverão ser consubstanciados na COF são os seguintes:

- a) histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e das empresas a que este esteja ligado;
- b) balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;
- c) pendências judiciais que envolvam o franqueador;
- d) descrição da franquia, do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;
- e) perfil do "franqueado ideal";
- f) requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;
- g) total estimado do investimento inicial, valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução, bem como valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;
- h) informações quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicados;
- i) relação de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede;
- j) em relação ao território, se o franqueado possui exclusividade ou preferência sobre certo território, também possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território;

- k) informações quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração da franquia;
- l) indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador;
- m) situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI das marcas ou patentes;
- n) situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia;
- o) modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também do pré-contrato-padrão;

Portanto, a Circular de Oferta de Franquia é um documento por meio do qual o franqueador é obrigado, pela Lei de Franquias, a fornecer ao candidato a franqueado todas as informações sobre a franquia, a rede de franqueados e a empresa franqueadora.

Neste enfoque, cabe ao possível adquirente, antes de investir, informar-se sobre todos os aspectos que dizem respeito à marca escolhida de modo a evitar prejuízos futuros para ambas as partes.

1.1.5 Gerações, tipos e formas de franquias

O sistema de franquias, no decorrer dos anos, possibilitou a existência de diferentes modos de operação, bem como diversos tipos, mais especificamente, formas de franquias.

1.1.5.1 Gerações de franquias

Segundo Schneider [et.al.] (1991), “a evolução do *Franchising* acabou criando diferenças sensíveis no modo como é hoje operado por cada franqueador, o que levou o sistema a ser classificado em três gerações”. Diante disso é possível ressaltar os diferentes estágios de evolução percorridos pelo sistema de *Franchising*:

- a) franquia de primeira geração: Nesta geração o sistema possui como foco a venda do direito de exploração comercial da marca e revenda de certos produtos e/ou serviços, sendo que o franqueador oferece o mínimo ou nenhum suporte ao adquirente. A assistência técnica prestada pelo franqueador ao franqueado é precária e raramente, ultrapassa as adaptações do imóvel ao padrão exigido pela rede. Inexiste a exclusividade na distribuição de produtos e/ou serviços. Enfim, não há padronização da marca;
- b) franquia de segunda geração: quando comparada a de primeira geração, esta, por sua vez, possui um progresso na padronização da marca. Há exclusividade na distribuição de produtos e/ou serviços, bem como assessoria total por parte do franqueador;
- c) franquia de terceira geração (também chamada de franquia de negócio formatado): Dentre as três gerações, esta é a que possui o sistema mais avançado e padronizado. Neste sistema aparece o conceito de unidade-piloto, ou seja, uma unidade usada pelo franqueador para a realização de testes, servindo como “modelo” para as demais unidades franqueadas. Outra característica é a assistência plena dada pelo franqueador, bem como treinamento aos funcionários do adquirente e até mesmo ao franqueado.

1.1.5.2 Tipos de franquias

Na concepção de Simão Filho (1997), lê-se:

[...] O *Franchising*, como instituto em evolução, no decorrer dos anos desde o início de sua utilização, já possibilita a detecção da existência de vários tipos e formas dentro do mesmo gênero, utilizados pelos interessados em consonância com a realidade do negócio que empreendem.

A legislação do país e a vontade dos participantes envolvidos no negócio levou a uma classificação do *Franchise* em três tipos.

- a) franquia de distribuição: neste tipo de franquia, o franqueador seleciona empresas que irão fabricar seus produtos com a sua marca. Assim, cabe aos franqueados distribuí-los de acordo com os critérios estabelecidos pelo

franqueador. O adquirente pode indicar uma empresa que fabrique os produtos, sob o controle de qualidade do franqueador, podendo este, licenciá-la à vender os produtos diretamente para os franqueados. O importante nesta franquia é a padronização dos produtos aos consumidores;

- b) franquia de produção ou de indústria: nesta franquia, o franqueador fornece ao franqueado todo o *Know-how* necessário para a fabricação do produto. O franqueado, em troca, deve fabricar o produto de acordo com as normas estabelecidas pelo franqueador, não podendo se desvincular destas;
- c) franquia de serviço: neste tipo, o franqueador oferece ao franqueado todo *Know-how* necessário para a prestação de serviços. O franqueado, por sua vez, oferece esses serviços ao consumidor final nos mesmos moldes estabelecidos pelo franqueador;

1.1.5.3 Formas de franquias

Dentro dos três tipos básicos de *Franchise* encontram-se algumas formas específicas. Segundo Fernandes (2000) é possível encontrar quinze formas de franquias: negócio formatado, mista, *master*, *corner*, associativa, financeira, *multifranchise*, multimarcas, nova instalação, conversão, desenvolvimento de área, itinerante, individual, *shop a shop* e domiciliar.

- a) franquia de negócio formatado: o franqueador disponibiliza ao franqueado sua marca, o direito de comercialização de certos produtos e/ou serviços, bem como todas as normas para que este adquira e administre o negócio. Nesta franquia ocorre a transferência de *Know-how* e o fornecimento de assistência técnica do franqueador ao adquirente;
- b) franquia mista: forma, na qual é possível se franquiar dois tipos de franquia em conjunto. Por exemplo: serviços e produtos;
- c) franquia *master*: também conhecida como *Master Franchising*, é a modalidade na qual o franqueado torna-se um sub-franqueador, pois possui o direito de criar subfranquias já que geralmente deve cobrir grandes áreas territoriais, como por exemplo, um país inteiro ou parte dele.

O franqueado deve obedecer a todas as normas e padrões estabelecidos pelo franqueador. Segundo Cherto et al. (1988) apud Fernandes (2000), em poucas palavras, *Subfranchising*, também chamado *Master Franchising*, é o “*Franchising do Franchising*”.

- d) franquia *corner*: forma de franquia, na qual o franqueador combina com o franqueado a montagem e operação do pacote de franquia em pequenos espaços, locais movimentados ou então *shopping centers*;
- e) franquia associativa: ocorre quando o franqueador participa mutuamente do capital do franqueado e este do capital do franqueador. Conforme a concepção de Simão Filho (1997, p. 48), tem-se:

[...] esta forma de *franchise*, dependendo do caráter da participação, já se aproxima das sociedades regulares previstas no direito, distanciando-se da conceituação própria do *franchise*, uma vez que um dos requisitos é a independência dos contratantes, possibilitada pela distinção em pessoas físicas e jurídicas.
- f) franquia financeira: nesta forma o franqueado possui como único fim a intenção de investimento, sendo assim, tendo o capital em mãos, compra o pacote de *Franchise* e coloca uma pessoa de sua confiança para gerir o negócio. Porém, Simão Filho (1997) adverte que essa característica afasta muitas franqueadoras que atuam no mercado, pois estas preferem que os franqueados dirijam pessoalmente o empreendimento;
- g) *multifranchise*: o franqueado adquire mais de uma franquia, da mesma rede, em locais diversificados;
- h) franquia multimarcas (ou Combinada): consiste em um empreendimento onde num mesmo ponto comercial, um franqueado reúne franquias diferentes, de unidades de negócios similares e numa linha complementar de produtos e/ou serviços, possuindo poderes contratuais para gerir todas elas de acordo com as normas e padrões estabelecidos por cada franqueadora;
- i) franquia de nova instalação: forma, na qual o franqueado compra, ou é obrigado a comprar, o local de instalação da franquia;
- j) franquia de conversão (ou reconversão): nesta forma, o franqueado já possui um ponto comercial, no qual resolve operar a franquia adquirida. Há uma troca de experiências, onde o franqueado transfere suas tecnologias

de negócio isolado (incluindo os fracassos e os sucessos) para o franqueador, e faz as adaptações necessárias para as normas da rede;

- k) franquia de desenvolvimento de área (*área development franchise*): este tipo de franquia tem atuação geográfica definida, geralmente é uma área grande e possibilita ao franqueado abrir tanto unidades próprias quanto unidades em parcerias. A principal função do franqueado é desenvolver pontos de vendas que serão franqueados posteriormente;
- l) franquia itinerante: há expansão de rede por meio de unidade móvel pertencente ao franqueado, seguindo, porém, os padrões e normas estabelecidas pelo franqueador. É importante que haja a distribuição do produto e/ou serviço da maneira prevista. A unidade móvel pode ser um ônibus, um *trailer*, entre outros meios de locomoção;
- m) franquia individual: é a modalidade onde uma franquia é a única num determinado espaço e funciona num ponto comercial escolhido especificamente para o negócio. Segundo Fernandes (2000) esta forma de franquia é muito usada, sendo irrelevante o ramo de atividade antes existente no local;
- n) franquia *shop a shop*: nesta modalidade, o empresário incorpora uma franquia de Mini-unidades em sua empresa atual. Trata-se de uma modalidade da franquia individual com área reduzida para operação do negócio. O ponto comercial é versátil e pode funcionar numa pequena loja, quiosque, carrinho, ponto de coleta de serviços;
- o) franquia domiciliar: esta possui uma forma de venda na qual os produtos e/ou serviços são comercializados de porta em porta.

1.1.6 Escolha do ponto

A escolha do local para o estabelecimento da franquia é essencial para o sucesso da mesma. Mesmo quando o possível franqueado possuir um ponto para a instalação da franquia é muito importante que o franqueador faça um estudo de

viabilidade, pois, muitas vezes, o fracasso de uma franquia pode estar na sua localização.

Sendo assim, se o ponto não for interessante para a expansão da marca franqueada, ou seja, para o franqueador, deve-se procurar outro, mesmo que isso gere maiores gastos.

Segundo Schneider [et.al.] (1991), o franqueador, a princípio, deve realizar uma análise global do mercado. Feita essa análise, deve definir as regiões em que pretende se instalar ou se expandir, tentar descobrir nelas focos de concentração de potenciais consumidores (de acordo com o perfil previamente traçado) e, a partir daí, determinar o número de franquias a serem abertas para, em seguida buscar as áreas mais apropriadas e, finalmente, escolher o ponto ideal.

A escolha do ponto ideal pode ser analisada observando-se alguns fatores: população, caminhos de acesso, vizinhança, exigência ou não de estacionamento, concorrentes, potencial de crescimento, barreiras naturais, visibilidade, atração sobre o consumidor, possibilidade legal, tipos de pontos e características do ponto.

- a) população: diante das alternativas de localização estabelecidas, o franqueador deve comparar estas regiões ao perfil do consumidor que se pretende alcançar;
- b) caminhos de acesso: deve-se identificar todas as vias de acesso ao ponto em estudo e escolher um local estratégico, de modo a satisfazer a maior quantidade de consumidores potenciais, pois quanto maior a facilidade e rapidez de acesso, maior será o prazer e consumo do cliente;
- c) vizinhança: é importante que a franquia se localize próximo a lojas que possuam o mesmo perfil de consumidores, pois, assim, cria-se um centro atrativo de potenciais consumidores;
- d) exigência ou não de estacionamento: em decorrência do meio de locomoção do público-alvo e do local onde está localizada a franquia percebe-se a necessidade ou não de um estacionamento. O importante é a facilidade do cliente de entrar ou sair da loja;

- e) concorrentes: Normalmente, uma grande quantidade de concorrentes de uma mesma marca em locais próximos não é muito vantajoso, podendo provocar uma concorrência interna. Desse modo, o candidato a franqueado deve exigir exclusividade para a instalação de sua franquia em uma certa região. Porém, há casos no qual é viável a instalação de outras franquias numa mesma área sem que haja algum prejuízo. Este fato pode ocorrer quando a demanda por esta marca de produto e/ou serviço é muito grande;
- f) potencial de crescimento: ao analisar se uma área é ou não viável para a instalação de uma franquia, é importante e essencial que se faça uma previsão futura daquela região, ou seja, que se estude o seu potencial de crescimento, pois hoje ela pode não ser viável, mas quem sabe no futuro se torne um grande centro comercial;
- g) barreiras naturais: alguns aspectos naturais (presença de um rio próximo, excesso de sol) podem influenciar no sucesso de uma franquia. É necessário que se faça um estudo detalhado no que diz respeito a essas características;
- h) visibilidade: A franquia deve estar disposta de maneira que atraia a atenção do seu público-alvo. É necessário que a marca seja facilmente identificada pelos consumidores;
- i) atração sobre o consumidor: o tipo de atração que o produto e/ou serviço exerce sobre o consumidor é essencial para o sucesso da franquia. O consumidor, ao adquirir um produto e/ou serviço, pode ter planejado com antecedência a sua compra ou acabou comprando por um simples impulso. Assim, ao escolher o ponto de instalação da franquia deve-se analisar esses dois tipos de atração e verificar qual delas se enquadra na respectiva situação;
- j) possibilidade legal: antes de tomar qualquer decisão é extremamente necessária a verificação de proibições legais, no que diz respeito a abertura de pontos em certas regiões;
- k) tipos de pontos: ao estudar a localização de uma determinada franquia é essencial que se analise o tipo de ponto na qual esta se enquadra,

podendo ser: ruas comerciais, shoppings centers, supermercados, etc...;

- l) características do ponto: antes da escolha final do ponto para a instalação da franquia, é importante analisá-lo quanto ao tamanho, custo, *layout*, instalações, entre outras características. O local deve estar de acordo com o que a franquia exige e necessita.

Conforme Simão Filho (1997), um elemento essencial quando se fala em *Franchising*, mais especificamente contrato de *Franchise*, é a questão da exclusividade territorial, que delimita o campo de atuação do franqueado e limita o acesso de outros integrantes da rede à zona concedida.

É uma forma de conter conflitos entre as partes envolvidas e entre as diversas franquias de determinada rede, possibilitando uma concorrência mais saudável (sem danos) e evitando um enfartamento de pontos comerciais no mercado.

Todas as disposições referentes a exclusividade territorial devem estar contidas no contrato, destacando-se as sanções caso ocorra um descumprimento das normas por qualquer uma das partes contratantes.

Enfim, a escolha do ponto para o estabelecimento da franquia é de extrema importância para o fortalecimento e expansão da marca comercializada.

Neste âmbito, é necessário a observação de vários aspectos no que diz respeito a localização do referido ponto comercial e as determinações que tratam da exclusividade territorial, disposição esta imprescindível para a existência de uma boa relação entre as partes envolvidas.

1.1.7 Taxas Cobradas

Existem algumas taxas que o franqueador recebe a título de manutenção e desenvolvimento de sua cadeia de franquias, tais como a taxa de franquia, os *royalties* e taxa de propaganda.

Todas essas taxas devem estar muito bem explicadas no contrato e os valores devem ser previamente pactuados entre as partes. A cobrança deve ser

justificada, sendo importante que o franqueador indique os benefícios decorrentes de tal prestação.

A Taxa de franquia, também conhecida como o investimento inicial, pressupõe a obtenção da entrada do franqueado na rede do franqueador. Pode-se dizer que é um pagamento realizado pelo franqueado pelo direito de utilização da marca, dos métodos e pela exclusividade de domínio sobre um determinado território e pelo repasse de todo o *know-how* da rede; geralmente esse valor é pago na data de assinatura do contrato.

Uma observação importante a ser feita pelo franqueado no momento de assinar o contrato é verificar o tempo médio de retorno do investimento inicial e o prazo no qual o investimento em instalações e taxa de franquia pode ser recuperado integralmente pelo franqueado.

Royalties é a remuneração do franqueador enquanto a franquia estiver funcionando, na maioria das vezes é pago mensalmente. Existem duas formas de ser calculado, pode se constituir de um percentual que incide sobre a receita, ou até mesmo já estar embutido no custo dos produtos fornecidos pelo franqueador.

Esta taxa diz respeito ao repasse de tecnologia e à prestação de serviços como treinamento, pesquisa, desenvolvimento de produtos e suporte operacional. Os *royalties* podem ser considerados como um investimento que os franqueados fazem coletivamente para sustentar a operação da empresa franqueadora, visando a constante melhoria dos padrões, serviços e produtos da rede.

Por fim, a Taxa de propaganda é uma taxa paga mensalmente de forma cooperativa por todos os franqueados e corresponde, em geral, a um percentual calculado sobre a receita das franquias. É destinada ao financiamento da publicidade da rede, refere-se à divulgação da marca, dos produtos e dos serviços oferecidos pela franquia.

O recolhimento é feito pelo franqueador e vai para um Fundo de Marketing, usado para promover o posicionamento da marca não somente em relação aos consumidores, mas também junto aos diversos públicos envolvidos: franqueados e demais investidores, órgãos de defesa do consumidor e formadores de opinião.

É importante ressaltar que, em alguns casos, é a franqueadora que administra esse Fundo de Marketing, mas o faz de forma compartilhada com os

franqueados, que se reúnem em associações para discutir interesses comuns, assim participam ativamente das decisões e proporcionam um fortalecimento entre as partes envolvidas, levando ao desenvolvimento da ética no grupo e respeito a marca.

Levando em consideração todas as taxas decorrentes de um contrato de franquia, o franqueado, além de tudo, deve ser um empreendedor consciente e analisar a viabilidade econômica do negócio, bem como, o cálculo do retorno sobre o capital investido.

1.1.8 Vantagens e desvantagens

Em uma relação contratual as partes contratantes devem analisar cuidadosamente quais serão as vantagens e desvantagens originadas desta parceria, visto que o sucesso do negócio depende do comprometimento de um para com o outro.

Desta forma, é possível observar algumas vantagens e desvantagens obtidas tanto por parte do franqueado quanto do franqueador.

1.1.8.1 Ao franqueado

O franqueado apresenta vantagens e desvantagens no que diz respeito ao *Franchising*, sendo que das partes envolvidas é o que mais sofre em caso de desvantagens.

1.1.8.1.1 Vantagens

Dentre as vantagens ao franqueado pode-se destacar:

- a) marca já consolidada: o franqueado associa-se a uma marca já consolidada. A formatação da franquia já foi realizada por parte do franqueador. Sendo assim, verifica-se a presença de menores riscos para o franqueado;

- b) assistência permanente: o franqueado recebe uma assistência permanente por parte do franqueador

1.1.8.1.2 Desvantagens

No que diz respeito às desvantagens, pode-se notar:

- a) perda de autonomia: ao adquirir uma franquia o franqueado sofre perda de autonomia, logo possui uma liberdade restrita aos moldes impostos pelo contrato;
- b) controle externo por parte do franqueador: em muitas operações, o franqueador acaba controlando externamente o franqueado. Dessa forma, o franqueado sofre ainda mais com os riscos associados ao desempenho do franqueador;
- c) limitação da atividade: em muitos contratos, o adquirente é obrigado a somente comercializar produtos do franqueador. Limita-se, assim, a atividade do franqueado.

1.1.8.2 Ao franqueador

O Franqueador também obtém vantagens e desvantagens, porém as desvantagens estão diretamente ligadas ao comportamento do franqueado.

1.1.8.2.1 Vantagens

Dentre as vantagens ao franqueador, pode-se destacar:

- a) dispêndio mínimo de custos: neste sistema o franqueador gasta o mínimo de custos, uma vez que o franqueado compromete-se com as despesas de pessoal e instalações. Desse modo, o franqueador adquire uma expansão acelerada do seu negócio a baixo custo;

- b) publicidade da marca: com o desenvolvimento de uma rede o franqueador faz com que a sua marca seja conhecida por um maior número de pessoas. Sendo assim, tem-se o fortalecimento da marca;
- c) abatimento nas compras: com o crescimento dos canais de distribuição de produtos e/ou serviços, o franqueador necessitará adquirir um maior volume de compras e, em função disto, obtém um abatimento na compra;
- d) administração descentralizada: com a administração descentralizada, cada unidade é responsável pelo vínculo empregatício estabelecido no seu ponto-de-venda. Logo, em princípio, o franqueador não possui responsabilidade pelos funcionários contratados pelo franqueado.

1.1.8.2.2 Desvantagens

No que diz respeito às desvantagens, pode-se notar:

- a) atitudes de indisciplina: com o passar do tempo, o franqueado pode demonstrar atitudes de indisciplina frente as obrigações contratuais firmadas entre as partes, o que acabará prejudicando o sistema como um todo;
- b) incapacidade de administração: o franqueado pode demonstrar incapacidade para administrar o *Franchise*, desta forma, reflete diretamente nos resultados para ambas as partes;
- c) distanciamento do franqueado das obrigações contratuais: a baixa rentabilidade pode fazer com que o franqueado se distancie das obrigações contratuais, passando assim, a administrar a sua unidade conforme seus recursos e convicções, prejudicando, desse modo, toda a rede.

É de suma importância a ponderação dos aspectos positivos e negativos da rede por parte do franqueado. Se as vantagens e desvantagens oferecidas, por meio da análise do contrato, não forem condizentes com as aspirações do contratante e não houver possibilidade de alteração, convém a este a abertura de

um negócio próprio em detrimento da utilização de uma marca já consolidada no mercado.

1.2 Contextualização sobre o mercado de cafeterias

Vários fatores contribuíram, e continuam contribuindo, para o progresso e fortalecimento do mercado de cafeterias, principalmente brasileiro. A respectiva seção tem como base um estudo de caso da ESPM e abordará o desenvolvimento do mercado brasileiro de cafeterias, bem como, as cafeterias de destaque no mercado em geral.

1.2.1 O Mercado brasileiro de cafeterias

O mercado de café no Brasil tem aumentado progressivamente, e este crescimento se dá pelo constante aperfeiçoamento do setor, o que colaborou para a expansão de cafeterias e o surgimento de diferentes tipos de café, estes por sua vez, conquistaram um público bastante eclético.

Neste contexto, devido a agitação do dia-a-dia, as cafeterias passaram a ser uma excelente opção oferecendo desde um café tradicional até refeições completas.

O café Gourmet passou a ser mais valorizado no mercado brasileiro, pois o consumidor começou a distinguir o café tradicional de um café com características superiores, identificados por seu sabor e aroma, o que forma o *blend*, resultado de um tratamento especial do grão do cultivo a torrefação.

O ramo de negócios de café expresso significa hoje mais do que servir xícaras de café, o novo público procura ambientes diferenciados, mesmo que isso signifique um grande valor agregado.

A emancipação da mulher teve um papel importante para o desenvolvimento das cafeterias, pois é um lugar em que elas podem frequentar sozinhas ou acompanhadas a qualquer horário, e suas expectativas de segurança, higiene, design são atendidas.

Enfim as cafeterias atualmente representam uma alternativa para pessoas que procuram a informalidade e o aconchego aliado a um perfil diferenciado, fortalecendo cada vez mais o mercado brasileiro.

1.2.2 Cafeterias de destaque

Atualmente, o Brasil possui um grande número de cafeterias, sendo que a maioria delas adota o formato de franquias, tais como Café do Ponto, Café Pelé, Fran's Café, Mr Coffee, além de algumas redes como a Casa do Pão de Queijo e Dunkin' Donuts.

Estas por sua vez não são concorrentes diretas entre si, pois cada loja adota um perfil diferente e uma estratégia singular, para atender diferentes níveis de consumidores que possuem necessidades diversas.

A rede Café do Ponto iniciou suas atividades no Brasil em 1976. Em 1992, criou o departamento de franquia. Seu foco possui como direcionamento shoppings centers, hipermercados e empreendimentos fechados. Hoje a rede conta com um processo de reestruturação direcionando seus esforços para padronização das lojas e dos serviços.

A rede McDonald's também se arriscou neste mercado de cafeterias, lançando em 2000 o McCafé, cujo diferencial é o rápido atendimento.

A rede Café Pelé por sua vez, possui uma concentração maior de unidades em hipermercados e shopping centers, e se prepara para instalar franquias em lojas de conveniências.

No mercado de torrefação e cafés especiais, a americana *Starbucks* é considerada ícone por apresentar uma história notável no mundo dos negócios.

A *Starbucks* oferece variados tipos de cafés desde cafés tradicionais a café *gourmet*, adota estratégia de treinamento para conquistar a fidelidade dos clientes e mesmo sem investir em propaganda, está entre as 25 maiores marcas do mundo.

A rede tem planos para expansão na América Latina em especial o Brasil, porém para que este plano possa ser implementado ela toma como estratégia a

parceria com uma empresa que já atua no setor de café no país de modo a se adaptar a cultura local.

Uma das maiores redes de cafeterias do Brasil é a Fran's Café, reconhecida pela qualidade e diferenciação de seus produtos; Surgiu em 1972 e constantemente busca o aperfeiçoamento e fortalecimento da marca, trabalhando com um pensamento próximo ao das cafeterias da Europa, em especial a Starbucks.

2 HISTÓRICO E APRESENTAÇÃO DA REDE FRAN'S CAFÉ

Neste capítulo serão apresentadas informações sobre a rede Fran's Café, cujos dados foram coletados junto à Circular de Oferta de Franquia disponibilizada pela unidade de Presidente Prudente.

A Circular de Oferta da Fran's Café apresenta aos interessados todas as informações pertinentes ao seu sistema de franquias, respeitando as exigências impostas pela Lei Nº 8.955 de 15 de dezembro de 1994 (vide modelo anexo C). Este documento somente é entregue a candidatos previamente avaliados. Após a data de entrega da Circular de Oferta de Franquia o possível franqueado possui um prazo mínimo de 10 dias para analisar as informações contidas neste documento.

2.1 Fatos históricos

A rede Fran's Café foi fundada em 1972 por Francisco Antônio Conte (o "Fran"), na cidade de Bauru (Interior de São Paulo). Sua primeira loja ficava no centro da cidade tendo como principais clientes, lojistas e pessoas que circulavam nas imediações da cidade.

Num curto espaço de tempo a alavancagem das vendas implicou na abertura de uma segunda loja localizada na estação rodoviária de Bauru, e este marco foi o principal responsável pelo conceito 24 horas Fran's Café, uma vez que em função do local, era necessário atender a um constante fluxo de pessoas.

Em 1988, devido ao crescimento das lojas localizadas em Bauru, Francisco Antônio Conte associou-se a José Henrique Ramos Ribeiro, e este, por sua vez, inaugurou a primeira loja Fran's Café na cidade de São Paulo, conquistando rapidamente os consumidores desta cidade devido às características do sistema. A boa aceitação dos paulistanos levou a inauguração de mais três lojas na cidade de São Paulo, fortalecendo o nome e a marca Fran's Café.

Em 1992, um rápido crescimento da rede levou a decisão de implantar um sistema de *Franchising*, iniciativa pioneira, pois na época eram poucos os profissionais que atuavam nesta área no Brasil. A partir daí, então, iniciou-se o

sistema de *Franchising* Fran's Café, presente até hoje no mercado. Atualmente a marca Fran's Café é conhecida pela qualidade na comercialização de seus produtos e localização de suas lojas, oferecendo um ambiente charmoso e aconchegante. Conta com 90 lojas, e sua marca vem se firmando cada vez mais no mercado nacional.

2.2 O conceito e o negócio

O negócio contemplado na franquia Fran's Café é a operação de uma loja, que conta com a comercialização de produtos: cafés; doces; tortas; saladas; lanches; sopas e refeições rápidas. Alguns dos produtos são mostrados abaixo:

FIGURA 1 – Alguns produtos comercializados pela Fran's Café



Fonte: Site Fran's Café (2005)

As lojas Fran's Café podem funcionar 24, 18 e 12 horas dependendo da sua localização e operação, tendo como consumidores, em sua maioria, pessoas de classe A e B, com faixa etária acima de 21 anos.

O sistema Mercadológico e a Marca Fran's Café, é de posse exclusiva da mesma, na qual a comercialização das mercadorias do "mix" das lojas Franqueadas ocorre por meio de um sistema de franquia padronizado. Deste modo, o sistema prioriza intensamente a padronização no que diz respeito ao negócio original, e, em função disso, há uma uniformização dos processos operacional, administrativo e mercadológico da rede, característica esta essencial para o controle e manutenção da marca.

A Fran's Café zela por respeito e confiança entre franqueador e franqueado, visualizando esta relação como uma parceria de negócios que resulta no crescimento e sucesso da rede. E para garantir a correta transferência de *know-how* e tecnologia, a franqueadora estabelece algumas regras que devem ser obedecidas pelo franqueado, que, ao adquirir a franquia, recebe o direito, não exclusivo, de utilizar a marca Fran's Café, bem como todo conhecimento, sistemas e métodos envolvidos no negócio.

A Fran's Café também busca priorizar sempre a qualidade na padronização de suas unidades franqueadas e o atendimento aos clientes por meio de metodologia específica, tendo a sua disposição um corpo técnico responsável pela estrutura da franquia.

A transparência de seus procedimentos e participação do franqueado são características que contribuem para o sucesso da rede. A franqueadora constantemente avalia e implanta seu plano de expansão se preocupando constantemente com a proteção territorial de cada franquia.

Ao obter a loja, o franqueado, precisa desempenhar todas as atividades referentes ao negócio seguindo "a risca" todas as regras impostas pelo franqueador, que busca proporcionar sempre as condições necessárias para o desenvolvimento sadio e lucrativo da rede.

Uma das exigências estabelecidas pelo sistema diz respeito à veiculação e uso da marca que só são permitidos mediante autorização da franqueadora. Assim, as lojas devem seguir as características e padrões arquitetônicos

estabelecidos pela franqueadora, bem como a comunicação visual nas lojas, pois a caracterização da rede faz com que o consumidor a identifique imediatamente.

Os fornecedores das lojas franqueadas são selecionados rigorosamente pela franqueadora, e os franqueados devem comercializar, única e exclusivamente, produtos contidos no “mix” do Fran’s Café, estando sujeitos a sanções caso descumpram as normas estabelecidas.

Uma preocupação constante da franquia diz respeito ao atendimento. Deste modo, as lojas Fran’s Café, devem possuir uma equipe de funcionários bem preparados, e esta deve ser contratada de acordo com as normas definidas pelo franqueador. Segundo Osman (2005),

[...] A Fran's Café segue a linha de uma loja de convivência, com ambientes com mesas, revistas e jornais, para horas de lazer e encontros de seus clientes. Busca consumidores das classes A e B, que estão sedimentando o hábito cultural de apreciar um bom café, a exemplo do que já ocorria com bons vinhos. Por isso, passou a servir o café Fran's, um blend (mistura específica de sementes) criado para atender público exigente. Inaugurou em São Paulo um centro de treinamento de baristas, funcionários que operam a máquina de café, para garantir a qualidade da rede. Nesse sentido, a Fran's está afinada com a tendência mundial de servir cafés superfinos em cafeterias.

Enfim, a Fran’s Café é uma rede que está no mercado há 33 anos e vem se fortalecendo, no decorrer dos anos, no mercado nacional, destacando-se pela qualidade de seus produtos, padronização de seus processos, bem como o atendimento aos clientes.

2.3 O franqueado

No sistema de franquias Fran’s Café, o franqueador não exige que o franqueado tenha prévia experiência no ramo de comercialização de café e produtos afins. O candidato a franqueado deve ter pelo menos 25 anos podendo ser de ambos os sexos, sendo desejável que este tenha curso superior e conhecimentos básicos de administração.

Como características pessoais deve possuir aptidão para comunicar-se com pessoas e gerenciar o próprio negócio, além de possuir senso de organização e planejamento. A capacidade de liderança, bom relacionamento

interpessoal e espírito empreendedor são essenciais, e, como complemento, busca-se na avaliação do perfil, disponibilidade de tempo e disposição para implantar novas técnicas de modo a incrementar as rendas da unidade. Uma das circunstâncias significativas é a de que o possível franqueado resida na cidade onde se concentra o negócio, tenha excelente reputação comercial e pessoal. Sua ficha cadastral necessita ser aceita pela franqueadora e o candidato deve possuir recursos próprios para investimento inicial, aquisição do estoque inicial e do ponto, despesas de propaganda para inauguração da loja e capital de giro necessário para a manutenção do negócio até o atingimento do ponto de equilíbrio. O perfil do interessado também é avaliado por meio de entrevistas pessoais.

Com relação a administração geral do negócio, esta é de responsabilidade exclusiva do franqueado, que, por sua vez, pode delegar algumas atividades aos seus funcionários. O franqueado deve participar pessoalmente do treinamento inicial fornecido pela franqueadora e também do treinamento para o uso do *software* padrão que auxilia na gestão administrativa e financeira da franquia. Cabe a ele a localização do ponto no território de seu interesse e a constituição da empresa franqueada, tendo que realizar as reformas necessárias do estabelecimento concernente aos padrões exigidos. O negócio deve constituir a principal atividade do franqueado e este deve controlar e gerenciar o funcionamento da unidade, respeitando sempre o horário do local onde está implantada a sua franquia.

A compra de produtos em geral deve ser feita de fornecedores homologados da rede Fran's Café. A administração de estoques, o atendimento aos consumidores e o controle do padrão visual da unidade, também são exigências que devem ser seguidas pelo franqueado. O padrão de comunicação visual deve ser mantido pelo adquirente que deve controlar a disposição dos materiais e participar de todas as campanhas promocionais desenvolvidas pela Fran's Café. Qualquer tipo de ação promocional, campanha, divulgação ou anúncio no território deve possuir autorização previa expressa da franqueadora. Por fim, o franqueado deve gerir a sua unidade, bem como cuidar e controlar a limpeza e manutenção da mesma.

2.4 Taxas cobradas

Dentre as taxas cobradas pela rede Fran's Café estão: Taxa Inicial de Franquia, *Royalties* e a taxa de propaganda. A primeira delas, paga uma única vez pelo franqueado ao franqueador, constituindo a entrada do mesmo na rede. E as demais, quitadas após a entrada da unidade em operação, sendo estas taxas periódicas, recolhidas mensalmente pelo franqueador.

2.4.1 Taxa inicial de franquia

Para ingressar na rede, o franqueado deve a princípio recolher essa taxa, quando terá adquirido o direito de montar uma loja de acordo com o projeto arquitetônico da Fran's Café e usar a fachada com a logomarca da rede, recebida mediante contrato de comodato, para a identificação do seu estabelecimento.

Depois da loja montada, o novo participante recebe um treinamento inicial junto com seus funcionários, de tal forma que tenham condições de colocar a loja em funcionamento, atendendo a orientação da maneira como devem ser executadas as operações de uma franquia da Fran's Café.

Ainda com relação às operações da franquia, é fornecido pelo franqueador, um *software* que deve ser usado a fim de garantir uma padronização na gestão e nas operações de todas as unidades da rede. O programa desenvolve atividades de gerenciamento do caixa e das vendas, além de fazer o controle de estoque; dessa forma, constitui-se uma importante ferramenta que auxilia o empreendedor na gestão administrativa e financeira do seu negócio.

2.4.2 Os *Royalties*

Pelo uso contínuo da marca e do sistema da Fran's Café o franqueado paga os *Royalties* sobre o faturamento bruto da loja; o percentual desse recolhimento varia de acordo com a categoria dos produtos vendidos, que para esse fim são classificados em três grupos: os produtos com a marca da rede, os jornais, revistas e demais impressos, e os cigarros nacionais.

Sobre os produtos com a marca da rede, incide uma taxa de 6% (seis por cento), sobre a venda de jornais revistas e outros impressos a porcentagem é de 3% (três por cento) e sobre a venda de cigarros não há recolhimento.

Em contrapartida ao sacrifício financeiro do franqueado, a franqueadora se obriga mediante esse pagamento efetuar uma prestação de serviços continuados a rede de franquias, de acordo com a Circular de Oferta estes são os serviços prestados pela Fran's Café:

- a) implementação de novas técnicas e métodos de operação do negócio franqueado;
- b) supervisão periódica de rede;
- c) serviços de consultoria de campo;
- d) utilização do centro de treinamento;
- e) orientação operacional e administrativa;
- f) elaboração dos programas de treinamento de reciclagem operacional;
- g) atualização dos procedimentos e franquias mediante competente manualização;
- h) fiscalização da manutenção do padrão de identificação visual da rede;
- i) criação e atualização de banco de dados para consulta pelo franqueado, de candidatos para trabalhar nas unidades Fran's Café;
- j) apoio a inauguração da unidade franqueada.

Sendo assim, os *Royalties* possibilitam a operacionalização da rede de franquias, tanto por parte do franqueador quanto dos franqueados.

2.4.3 Taxa de propaganda

Taxa cobrada pela franqueadora para a formação do fundo de propaganda da rede, esse fundo é comum a todos os franqueados sendo conferido a franqueadora a responsabilidade pela administração dessa reserva.

As lojas localizadas na grande São Paulo colaboram com 2% sobre o faturamento bruto mensal advindo somente das vendas dos produtos patenteados pela Fran's Café, sobre as vendas de cigarros, revistas, livros e outros impressos não há recolhimento.

Já as lojas situadas fora da grande São Paulo, há o pagamento de 1% adicional que se justifica pelo desenvolvimento de campanhas regionais; essas campanhas só serão autorizadas se a unidade da rede interessada em promover a veiculação de anúncios e propagandas em sua região de atuação tiver mantido tal reserva adicional.

2.5 Fornecedores

Somente a franqueadora faz a escolha e o credenciamento das empresas que são homologadas, após esse processo as empresas contratadas farão parte do quadro de abastecimento da rede mantendo contato direto com os franqueados.

Atualmente a Fran's Café conta com cerca de 30 a 35 fornecedores homologados da rede. Apesar dos pedidos serem feitos diretamente aos fornecedores, as negociações de preços e prazos de entrega são facultados à franqueadora que faz os contratos e deixa estas questões previamente definidas.

Todos os produtos necessários para a implementação, instalação e funcionamento das unidades franqueadas devem ser adquiridos dos fornecedores indicados pela franqueadora, incluindo móveis, maquinários, utensílios, uniformes e os próprios itens comercializados.

2.6 Assessoria ao franqueado

Além dos serviços indicados como correspondentes aos *Royalties* pagos mensalmente pela unidade franqueada, a Fran's Café possui uma estrutura para oferecer outros diversos serviços que se fizerem necessários.

Mesmo antes de entrar em funcionamento o franqueado tem total apoio, a franqueadora fornece auxílio para a escolha do ponto onde será instalada a

franquia, feito isso também recebem orientações no que diz respeito ao *layout* da loja para que sejam atendidos os padrões arquitetônicos da rede. Para a entrada em exercício, o franqueado recebe os manuais de franquia que se constituem em documentos que contém todas as informações necessárias para a condução e operação de uma unidade no sistema da Fran's Café.

Além disso, o franqueado recebe um treinamento inicial teórico, bem como um treinamento operacional que também é estendido aos funcionários. No decorrer do desenvolvimento das atividades comerciais, é realizada uma supervisão ao desempenho da rede franqueada para que seja garantida uma uniformidade entre todas as unidades, e sempre que se fizer necessário há a prestação de serviços de orientações.

2.7 Contrato de franquia

A partir do momento em que o franqueado demonstra interesse em se vincular a rede e que esse interesse é aprovado pela franqueadora, é celebrado pré-contrato para que esse compromisso, de posterior celebração de contrato de franquia, seja formalizado e a partir daí já se estabeleça um vínculo mais estreito entre a franquia e o futuro franqueado.

O empreendedor que deseja participar da rede franquias da Fran's Café recebe uma Circular de Oferta para que seja minuciosamente estudada e analisada, somente após a leitura, compreensão e aceitação de todas as informações contidas nessa Circular de Oferta é que o pré-contrato é assinado. Ele terá validade durante o período em que serão cumpridos todos os procedimentos preliminares a inauguração da nova unidade quando será concretizada a parceria definitiva, mediante a celebração do contrato de franquia propriamente dito.

O franqueado tem como uma das obrigações mais importantes na vigência do pré-contrato, a exigência de se providenciar um ponto para o funcionamento da franquia, e adequar o prédio aos padrões da Fran's Café, executando assim todas as reformas e adaptações que se fizerem necessárias. Além disso, também há a necessidade de constituir regularmente a empresa franqueada seguindo não só

as exigências da Fran's Café, mas também as normas legais e governamentais vigentes.

Cumpridas as exigências que confere ao pré-contrato, é celebrado então o Contrato de Franquia entre a franqueadora e a empresa constituída pelo franqueado, no qual o compromisso entre ambos adquire caráter definitivo. Esse contrato tem validade de quatro anos contados da data de sua celebração e pode ser renovado pelo mesmo período desde que haja acordo entre as partes, assim, essa renovação ocorrerá mediante a celebração de um novo contrato.

Para se garantir maior uniformidade de toda a rede, todas as vezes que são realizadas renovações de contrato, o franqueado se obriga a realizar todas as reformas necessárias em seu estabelecimento para que este não fique desatualizado, e sejam mantidos os padrões de identificação visual vigente da Fran's Café.

3 ANÁLISE DE ENTREVISTA DE INVESTIGAÇÃO À UNIDADE FRAN'S CAFÉ DE PRESIDENTE PRUDENTE

O presente estudo, objetivando uma comparação entre teoria e prática em *Franchising*, se baseia em uma entrevista com a franqueada de uma das unidades Fran's Café.

Este estudo comparativo aborda os seguintes itens: início da atividade, estratégia, localização, vantagens e desvantagens, taxas cobradas, fornecedores, autonomia do franqueado e assessoria do franqueador.

A versão completa da entrevista pode ser consultada em anexo (vide anexo D).

Observando os itens abordados para o mencionado estudo, é possível a realização de análises comparativas entre a teoria presente nos livros e a prática exercitada na empresa.

3.1 Início da atividade

A unidade Fran's Café de Presidente Prudente foi fundada há 8 anos, sendo que sua atual administração iniciou as atividades há apenas 4 anos. Segundo a franqueada, a mesma sempre desejou ter um negócio próprio, deste modo resolveu adquirir uma franquia, principalmente pela facilidade na administração. Segundo ela, a tendência de negócio atual é a abertura de uma franquia em razão da comercialização de produtos com marca já conhecida no mercado.

O fato de o franqueado escolher por abrir uma franquia ao invés de adquirir um negócio independente pode ser observado desde os primórdios do sistema de *Franchising* nos Estados Unidos, quando soldados que voltaram da guerra viram neste sistema uma oportunidade de obter um negócio independente, no qual seriam os seus próprios patrões. E, segundo a teoria, por não iniciar o empreendimento desde a origem e ser "obrigado" a seguir as normas estabelecidas pelo franqueador, o franqueado corre menores riscos no que diz respeito a abertura de uma franquia.

3.2 Estratégia

Ao ser abordada na entrevista sobre a questão da estratégia, a franqueada identifica como estratégias para se diferenciar da concorrência, a qualidade de seus produtos e os próprios produtos em si, a busca constante da rede por novas tendências e o fato de existir no sistema apenas um fornecedor para cada tipo de produto comercializado. Tudo na franquia é padronizado, até mesmo o atendimento aos clientes.

Segundo a teoria, no sistema de *Franchising* pode existir uma padronização da marca e distribuição exclusiva de produtos e/ou serviços, o que caracteriza as franquias de segunda geração. Neste negócio são adotadas estratégias de venda e distribuição de produtos e/ou serviços já testados no mercado. Destaca-se também, a realização de pesquisas de mercado e de concorrentes com a finalidade de diferenciar e fortalecer a marca.

3.3 Localização

Na abertura de uma franquia Fran's Café, quem decide a localização do ponto comercial é o franqueador. Ou seja, se a franqueada da unidade de Presidente Prudente decidisse por adquirir outra loja na cidade, então uma equipe do franqueador examinaria o território e estudaria um local apto para a abertura da Fran's Café, de acordo com as especificações e normas exigidas pela rede.

Conforme a teoria sobre a escolha do ponto, tem-se que é de extrema importância um estudo de viabilidade, por parte do franqueador, para a escolha do ponto no qual a loja será instalada, observando-se aspectos como: população, caminhos de acesso, vizinhança, exigência ou não de estacionamento, concorrentes, potencial de crescimento, barreiras naturais, visibilidade, atração sobre o consumidor, possibilidade legal, tipos de pontos e características do ponto.

3.4 Vantagens e desvantagens

Em entrevista, a franqueada destaca vantagens e desvantagens no que diz respeito à sua situação como adquirente de uma franquia. Segundo ela, têm-se como vantagens a segurança por estar trabalhando com uma marca já conhecida e testada no mercado, o fato de os objetivos e normas serem pré-determinados e o total respaldo oferecido pelo franqueador. Por outro lado, destaca como desvantagens a ausência de liberdade para negociar produtos com fornecedores, uma vez que estes são homologados da rede, e a falta de autonomia para alterar o cardápio, pois o cardápio já chega na franquia pronto com os produtos e preços estabelecidos.

Neste enfoque, nota-se no referencial teórico a determinação de algumas vantagens ao franqueado: a utilização de uma marca já consolidada no mercado, gerando menores riscos ao adquirente, e o recebimento de assessoria permanente por parte do franqueador. Em contrapartida, destaca-se como desvantagens ao franqueado, perda de autonomia, uma vez que o franqueado necessita seguir regras estabelecidas pelo franqueador, limitação da atividade, pois o adquirente é obrigado a comercializar apenas produtos do franqueador e, por fim, a presença de um certo controle do franqueador sobre o franqueado, o que acaba, de certa forma, tornando o franqueado dependente do desempenho do franqueador.

3.5 Taxas cobradas

Analisando a prática em *Franchising* foi possível observar o pagamento das taxas de franquia, *royalties* e de propaganda. Conforme a franqueada, ao quitar a taxa de franquia, a mesma obteve um mini enxoval fornecido pelo franqueador e adquiriu o direito de continuar utilizando a marca Fran's Café, uma vez que comprou a loja já estabelecida e com as atividades em andamento. No que diz respeito aos *royalties*, a franqueada, no final de cada mês, encaminha para a franqueadora toda a sua receita e esta avalia os *royalties* a ser cobrado. A taxa de propaganda, por sua vez, inclui os materiais de divulgação fornecidos pelo

franqueador, bem como, os *banners*, *flies*, cardápios, enfim, tudo o que possui o logo da Fran's Café. É uma taxa fixa, porém, segundo a franqueada, os benefícios referentes a esta taxa, na maioria das vezes, não são repassados para o interior, ocorrem apenas na capital de São Paulo, por esse motivo, há uma diferenciação na taxa de propaganda cobrada na capital de São Paulo e no interior. Ou seja, o interior paga metade da taxa exigida em São Paulo capital. A franqueada destaca que os franqueados, em geral, não podem opinar sobre o destino do valor constante no fundo de marketing, tudo é administrado pelo próprio franqueador. Segundo Sandra (franqueada), "Ele utiliza o dinheiro como achar melhor".

A teoria sobre taxas cobradas em *Franchising* identifica também três taxas que o franqueado deve pagar ao franqueador no decorrer da relação entre as partes: taxa de franquia, *royalties* e taxa de propaganda. Constituindo a taxa de franquia um investimento inicial (quitado na data de assinatura do contrato), no qual o adquirente recebe o direito de utilizar a marca de determinada rede, bem como seus métodos, além de obter exclusividade territorial e todo o *know-how* envolvido no sistema. Os *royalties* é uma remuneração paga mensalmente ao franqueador, podendo constituir-se de um percentual sobre a receita ou então vir embutido no custo dos produtos oferecidos pelo franqueador. Trata-se de uma taxa de sustentação da operação da empresa franqueadora. Por fim, a taxa de propaganda constitui uma taxa paga mensalmente ao franqueador, sendo, em geral, um percentual calculado sobre a receita das franquias. Após o recolhimento, o franqueador direciona o valor correspondente a um fundo de marketing que terá como função financiar a publicidade da rede, bem como a divulgação dos produtos e/ou serviços, promovendo, deste modo, o posicionamento de determinada marca perante os diversos públicos envolvidos. É importante destacar que, em alguns casos, os franqueados participam ativamente da administração deste fundo de marketing.

3.6 Fornecedores

Segundo a franqueada, os fornecedores da unidade são fixos e homologados da rede. O fornecedor entrega os produtos na central de franquias

Fran's Café e esta, realiza a distribuição para as unidades franqueadas. Cada produto possui um único fornecedor, exclusivo para o respectivo produto, e os fornecedores são escolhidos pelo franqueador. Destaca-se aqui o fato de o franqueado não possuir a opção de decidir quais produtos irá comercializar na sua loja, ele é "obrigado" a vender todos os produtos que possuem contrato com a Fran's Café.

Percebe-se novamente neste tópico a importância dada pelos franqueadores no que diz respeito a padronização de produtos e exclusividade na distribuição de produtos e/ou serviços. Importância esta observada desde o início do desenvolvimento das primeiras redes de franquias no ramo de lanches e refeições. A A&W Root Beer, ao introduzir alimentos ao seu cardápio, que até então apenas presenciava bebidas, verificou a necessidade de uma padronização nos produtos e serviços, uma vez que a rede começou a decair pela ausência de padronização por parte do franqueador.

3.7 Nível de autonomia do franqueado

No sistema de franquias Fran's Café, o franqueado não possui autonomia para tomar decisões com relação a estrutura e funcionamento da unidade. Para tanto, o franqueado deve solicitar autorização ao franqueador para eventuais mudanças desejadas por ele. Porém, se não houver a autorização cabe ao franqueado acatar a decisão, caso contrário sofrerá multas estipuladas no contrato firmado entre as partes. No que diz respeito a realização de promoções de vendas a autonomia é maior desde que sejam utilizados produtos da rede Fran's Café. Conforme a franqueada, todas as decisões tomadas para aumentar a venda são autorizadas pelo franqueador. Porém, não é possível a negociação de preços com o fornecedor, uma vez que esta ocorre exclusivamente com o franqueador. Portanto, se houver prejuízos, o franqueado deverá arcar com os mesmos. A ausência de autonomia também pode ser verificada quanto escolha de itens a serem comercializados pela unidade franqueada. O franqueado só pode vender produtos autorizados pela rede. Concessões podem ser adquiridas somente mediante justificativa plausível ao franqueador.

A teoria sobre o assunto relata que o franqueado não possui autonomia, pois segue os moldes impostos pelo franqueador. Tem menos liberdade de ação, pois necessita seguir regras. Indivíduos criativos podem ter dificuldades no que diz respeito a gestão do empreendimento. Em muitos contratos, a rede impõe exclusividade no fornecimento de produtos e/ou serviços e o adquirente apenas comercializa produtos estabelecidos pela rede.

3.8 Grau de assessoria do franqueador

A franqueada da unidade Fran's Café de Presidente Prudente, diz que o franqueador fornece total assessoria aos seus franqueados, desde que estes apresentem documentalmente a atual situação da empresa, de forma a averiguar a origem do problema. Conforme ela, "Qualquer coisa que o franqueado necessitar, pode pedir assessoria para o franqueador". Como exemplo pode-se citar o apoio dado pelo franqueador mediante a necessidade de treinamento para funcionários. Para tanto, é enviada uma equipe que fornece suporte e transmite as diretrizes a serem seguidas pela unidade. Cada loja Fran's Café possui um supervisor e quando este visita a unidade orienta os funcionários no que diz respeito ao atendimento aos clientes, observando também a dinâmica da franquia. A periodicidade destas visitas depende muito da situação de cada loja e se há a constatação de problemas em alguma delas, o supervisor pode aparecer, sem aviso prévio, para averiguação das irregularidades apresentadas pela unidade.

Segundo a teoria, o franqueador deve fornecer, além de Know-how administrativo e de gerenciamento, apoio no que diz respeito ao marketing e publicidade. As boas franquias são caracterizadas pelo suporte dado aos franqueados, a discriminação com os gastos de marketing, bem como, acesso a métodos de treinamento. É de extrema importância que o franqueado esteja atento a todas as informações contidas na COF (Circular de Oferta de Franquia) uma vez que a mesma descreve exatamente o que o franqueado realmente está adquirindo, não só em termos de direitos como também as regras que devem cumprir para exigir o apoio do franqueador.

3.9 Observações relevantes

A atual franqueada da unidade Fran's Café de Presidente Prudente é a segunda proprietária da franquia, conforme ela, ao iniciar o empreendimento, o adquirente necessita padronizar a loja aos moldes impostos pelo franqueador. Normalmente, é feito um projeto pelo arquiteto da franquia, porém, caso a instalação da loja seja em uma cidade distante da central, há abertura para contratação de mão-de-obra local, destacando o constante acompanhamento da obra por parte do franqueador. Por adquirir a unidade de outra franqueada, a taxa de franquia cobrada para início das atividades constitui metade da taxa de franquia normal. E, se a mesma, desejar vender a loja para um terceiro, num primeiro momento deve oferecer ao franqueador e, se este recusar a oferta, pode negociar com outros, de modo que o próximo seja também aceito pelo franqueador.

A Circular de Oferta de Franquia da Fran's Café descreve que as lojas da rede podem funcionar 24, 18 e 12 horas dependendo da localização e operação. Em entrevista a franqueada destaca que a franquia de Presidente Prudente, no início, era aberta 24 horas, mas, pela peculiaridade da cidade e costume do interior esta metodologia não funcionava, então, desde a administração anterior, as lojas funcionam até a meia noite de domingo a quarta-feira, até as duas da manhã na quinta-feira, sendo apenas 24 horas nos finais de semana, ou seja, de sexta para sábado e de sábado para domingo.

No que diz respeito a segurança da loja, a franqueada diz que o franqueador exige que a unidade tenha, pelo menos, seguro contra roubo e incêndio, como maneira deste assegurar todo equipamento disposto na loja, uma vez que os franqueados tem a opção de locar ou então, comprar os equipamentos. Destaca-se o fato de que nada é produzido na franquia, apenas há a preparação de sucos e lanches, não há qualquer contato direto com o alimento.

Ao ser abordada sobre a questão do cálculo que o franqueador faz do preço de venda para comercialização dos produtos, a franqueada alerta que a mesma procura gerir bem a sua loja de modo que consiga uma folga para pagar as despesas e obter lucro. Para ela, o retorno é satisfatório, porém, existem franqueados que vivem no aperto, investem tanto na franquia que o retorno

demora a acontecer. Conforme entrevista investigativa, o interior paga metade da taxa de propaganda cobrada na capital, porém, os benefícios geralmente não chegam ao interior, ocorre apenas em São Paulo. Um questionamento da franqueada diz respeito ao fato de o franqueador às vezes esquecer da necessidade do franqueado de vender, pois quanto mais ele vende, mais retorno o franqueador recebe, sendo assim, o franqueador investe muito pouco em divulgação, deixando muito por conta do franqueado.

Por fim, Sandra Lima, franqueada da unidade Fran's Café de Presidente Prudente, diz, "Quando se fala em Fran's Café destaca-se padrão, qualidade, atendimento e higiene, pois acho que hoje a alimentação é muito importante".

3.10 Conclusão parcial

Diante das confrontações e posterior análise, foi possível identificar alguns fatores relevantes.

No que diz respeito ao início da atividade, observou-se que a franqueada optou pela abertura de uma franquia, principalmente, em razão da facilidade em administrar um negócio, cuja marca encontra-se estabelecida no mercado. Fato este percebido também na teoria, uma vez que, o empreendimento tem como ponto de partida um negócio já consolidado.

No que tange a estratégia, a Fran's Café diferencia-se da concorrência pela qualidade de seus produtos e sua constante renovação no "mix" de produtos. Segundo a teoria as franquias adotam estratégias de vendas e distribuição de produtos e/ou serviços já testados no mercado.

Quanto a localização, a decisão sobre o ponto comercial Fran's Café é tomada pelo franqueador. A teoria, por sua vez, afirma, que a escolha do ponto deve ser estudada pelo franqueador.

Com relação as vantagens e desvantagens inerentes a abertura de uma franquia, pode-se notar uma grande semelhança entre o relato fornecido pela franqueada e o teoria sobre o assunto.

As taxas cobradas no *Franchising* se assemelham àquelas pagas pela franquia, porém, a franqueada não desfruta totalmente dos benefícios relativos a taxa de propaganda, visto que a propaganda da unidade de Presidente Prudente restringe-se aos materiais utilizados na loja.

A padronização dos itens comercializados pela rede é garantida por meio da exclusividade dos fornecedores que atendem toda a rede. Conforme a teoria, é possível notar a necessidade da padronização desde o início do desenvolvimento do sistema de *Franchising*.

Há ausência de autonomia por parte do franqueado, observados tanto na prática, quanto na teoria. Logo, o mesmo não possui liberdade de ação, pois deve seguir as regras impostas pelo franqueador na Circular de Oferta de Franquia.

Em qualquer situação, estando esta documentada, o franqueado pode contactar o franqueador que receberá total assessoria por parte deste. Segundo a teoria, uma boa franquia oferece suporte ao franqueado.

Diante do exposto e observando o quadro apresentado abaixo, pode-se perceber uma conformidade dos dados apresentados na entrevista de investigação com a teoria abordada, ou seja, a teoria e a prática se assemelham.

QUADRO 1 – Análise comparativa entre teoria e prática

ITEM	PRÁTICA	TEORIA
Início da atividade	Decisão por adquirir uma franquia pela facilidade na administração	Por não iniciar o empreendimento da “estaca zero” o franqueado segue as normas do franqueador, porém corre menores riscos.
Estratégia	Qualidade dos produtos; atualização constante do “mix de produtos”; padronização.	Padronização por meio de distribuição exclusiva; produtos já testados no mercado; realização de pesquisas de mercado e de concorrentes.

Localização	A decisão sobre a localização da franquia é do franqueador.	É de extrema importância um estudo de viabilidade do ponto por parte do franqueador.
Vantagens e Desvantagens	Vantagem: segurança por trabalhar com uma marca já conhecida e testada no mercado. Desvantagens: ausência de liberdade para negociar produtos com fornecedores e a falta de autonomia para alterar o cardápio.	Vantagens: utilização de marca já consolidada no mercado, recebimento de assessoria permanente por parte do franqueador. Desvantagens: perda de autonomia, limitação da atividade e presença de certo controle do franqueador sobre o franqueado.
Taxas cobradas	Pagamento de três taxas: taxa de franquia, <i>royalties</i> e de propaganda, sendo os <i>royalties</i> um percentual que incide sobre a receita.	Identificação de três taxas que o franqueado deve pagar ao franqueador: taxa de franquia, <i>royalties</i> e taxa de propaganda.
Fornecedores	Fornecedores fixos e homologados da rede; fornecedores específicos para cada produto.	Padronização de produtos; exclusividade na distribuição.
Nível de autonomia do franqueado	Ausência de autonomia para tomada de decisões; salvo em casos de decisões para alavancagem das vendas.	O franqueado segue moldes impostos pelo franqueador; desvantagem para indivíduos criativos na gestão.
Grau de assessoria do franqueador	Assessoria total mediante apresentação de documentos; visita periódica do supervisor de loja.	Regras devem ser seguidas para exigir apoio do franqueador; franquia fornece <i>Know-how</i> e suporte em marketing e publicidade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1 Conclusões

Com relação ao objetivo geral do trabalho conclui-se que este foi alcançado, uma vez que a literatura e a realidade sobre o *Franchising* foram comparadas, permitindo vislumbrar as respectivas semelhanças apresentadas na teoria e vivenciadas na prática.

No que diz respeito aos objetivos específicos ocorreu a delimitação do tema, por meio da escolha da franquia Fran's Café de Presidente Prudente. Foram realizados estudos bibliográficos a respeito do tema. Levantaram-se informações relevantes na respectiva empresa (objeto de estudo) através da análise da Circular de Oferta de Franquia (COF) e entrevista de investigação com a proprietária. O intuito era a localização de discrepâncias entre o referencial teórico e a realidade observada na unidade. Todavia, diante da análise e confrontação dos dados, notou-se, neste estudo de caso, uma grande semelhança entre os aspectos abordados, fato este que não pode ser generalizado, uma vez que o presente estudo abordou apenas uma franquia específica no interior de um ramo de atividade também específico.

4.2 Sugestões para futuros trabalhos

O respectivo estudo de caso, como já dito anteriormente, analisou apenas uma unidade franqueada do ramo de alimentação. Deste modo, futuros trabalhos podem ser realizados nesta área, de forma a atingir uma abrangência maior sobre o tema abordado.

Sugere-se a partir deste, estudos sobre uma determinada rede de franquias, alcançando nas análises todas as unidades franqueadas da mesma, de forma a obter um perfil geral da franquia.

Como o presente estudo limitou-se somente a um ramo de atividade, seria interessante que, em oportunidades futuras, fossem investigados e comparados outros setores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABF, C. *FRANCHISING*, G. SEBRAE. Confira dicas na hora de pesquisar, avaliar e comprar uma franquia. **Guia de Franquias**, Folha Online, jun. 2004. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/folha/especial/2004/guiadefranquias>>. Acesso em: 24 out. 2005.
- BARROSO, L. F. **Franchising e Direito**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERNARD, D. A. **Franchising: avalie este investimento**. São Paulo: Atlas, 1992.
- BULGARELLI, W. **Contratos mercantis**. - 9a ed. - São Paulo : Atlas, 1997.
- CHERTO, M.R. e RIZZO, M. **Franchising na prática**. - São Paulo : Makron Books, 1994.
- CHERTO, M.R. **Franchising : revolução no marketing**. - 2a ed. - São Paulo : McGraw-Hill, 1988.
- CRETELLA NETO, J. **Manual Jurídico do Franchising**. São Paulo: Atlas, 2003.
- DAHAB, S. **Entendendo Franchising**: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- DFREIRE, C. N. Pesquisa da ABF aponta crescimento da participação das franquias na economia brasileira. **ABF**, São Paulo, jun. 2004. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso em: 25 mar. 2005.
- FERNANDES, L. **Do contrato de franquia**. Belo Horizonte: Del Rey, 2000.
- FRIEDHEIM, A. O que significa sistema de Franchising e os palavrões usados por quem é desse ramo. **Dicas sobre Franchising**. Portal do *Franchising*. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso em: 25 mar. 2005.
- LEITE, R.C. **Franchising na criação de novos negócios**. - 2a ed. rev. e ampl. - São Paulo : Atlas, 1991.
- LIMA, B. A escolha – Auto-análise auxilia investidor. **Guia de Franquias**, Folha Online, jun. 2004. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/folha/especial/2004/guiadefranquias>>. Acesso em: 24 out. 2005.
- LIMA, B. Saiba mais – conheça taxas e despesas comuns no *Franchising*. **Guia de Franquias**, Folha Online, jun.2004. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/folha/especial/2004/guiadefranquias>>. Acesso em: 24 out. 2005.
- LOBO, J. J. **Contrato de “Franchising”**. Rio de Janeiro: Forense, 1997.

LOPEZ, P. A. **A Nova Era do Franchising**. - 1a ed. - São Paulo : Infinito, 2000.

MARTINS, F. **Contratos e obrigações comerciais**. - 14a ed. - Rio de Janeiro : Forense, 1997.

MAURO, P. C. **Guia do Franqueador**: Como crescer através do franchising. – Nobel, 1994.

MAURO, P. C. **Guia do Franqueador**: Como fazer sua empresa crescer com o franchising. - Nobel, 1994.

MENDEZ, M. **Como fazer da franquia um bom negócio**. São Paulo: Nobel, 1991.

OSMAN, R. A hora do café. **Empresas e Negócios**. Globo, dez. 2001. Disponível em: < <http://empresas.globo.com/Empresasnegocios>>. Acesso em: 21 out. 2005.

PLÁ, D. **Tudo sobre franchising**. - Rio de Janeiro : SENAC, 2001.

SCHNEIDER, A. A. [et.al.]. **Franchising**: da prática à teoria. São Paulo: Maltese, 1991.

SCHWARTZ, J. C. **Franchising**: o que é, como funciona. Brasília: SEBRAE – DF, 1994.

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

VENOSA, S. S. **Manual de contratos e obrigações unilaterais da vontade**. - São Paulo : Atlas, 1997.

ANEXO A: Modelo de Contrato de Franquia Empresarial

Pelo presente instrumento particular, de um lado, na qualidade de FRANQUEADOR: _____ empresa com sede nesta capital situada na Rua _____ inscrita no C.G.C./MF sob no _____, neste ato representada por seu sócio-diretor _____ (nacionalidade), (estado civil), portador da Cédula de Identidade R.G. no _____ e de outro lado na qualidade de FRANQUEADO (nome), _____ (nacionalidade), (estado civil), (profissão), portador da Cédula de Identidade R.G. no _____, residente e domiciliado à Rua _____, (bairro), (cidade), (estado), que será automaticamente substituído neste contrato pela firma ou empresa que vier a constituir, tem entre si na melhor forma de direito, justo e acertado o presente CONTRATO PARTICULAR DE FRANQUIA EMPRESARIAL.

Considerações preliminares:

O FRANQUEADOR organizou-se para conceder e explorar a franquia _____, com o seu conhecimento técnico, sua assistência técnica e exclusiva propriedade;

O FRANQUEADOR é o único titular da marca _____, bem como dos logotipos e tudo bem mais imprescindível à operação do produto vinculado a essa marca;

O FRANQUEADOR manteve diversos entendimentos com o FRANQUEADO dando todas as informações sobre a franquia através da CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIA, bem como das obrigações, métodos e conhecimentos dos limites da franquia, fornecendo também outros manuais, a serem observados pelo FRANQUEADO para que possa desenvolver seu objeto satisfatoriamente.

As leis civil e comercial protegem o presente negócio jurídico e que as partes contratantes cumpriram todas as exigências legais e estatutárias necessárias à formalização do contrato, inclusive com registros nos órgãos competentes.

Acordam o presente contrato de franquia empresarial, que se regerá pelas cláusulas e condições seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA: DO OBJETO

1. Este contrato tem por objeto a exploração, pelo FRANQUEADO, da marca comercial _____ de propriedade do FRANQUEADOR, conforme registro arquivado no I.N.P.I. sob no _____ de _____, além da utilização de todo o sistema operacional e administrativo ("know-how") desenvolvido pelo FRANQUEADOR.

CLÁUSULA SEGUNDA: GARANTIA DO FRANQUEADO

2. O FRANQUEADO poderá operar através da marca _____, com exclusividade em toda a cidade de _____, exceto com autorização

expressa do FRANQUEADOR.

CLÁUSULA TERCEIRA: PRAZO CONTRATUAL

3.1. Este contrato é pelo prazo de 5 (cinco) anos a contar do dia _____ tendo seu término em _____ .

3.2. Em caso de interesse na renovação do presente contrato por novo período de 5 (cinco) anos, o FRANQUEADO deverá comunicar sua intenção com 90 (noventa) dias de antecedência ao término do prazo contratual.

CLÁUSULA QUARTA: DOS DIREITOS DO FRANQUEADOR

4.1. Caberá exclusivamente ao FRANQUEADOR estipular a tabela de preços a ser praticada pelo FRANQUEADO em sua loja, não podendo este conceder descontos, fazer promoções ou liquidações sem prévia autorização por escrito do FRANQUEADOR.

4.2. O FRANQUEADO não poderá industrializar produtos com a marca _____ , ainda que idênticos aos produzidos pelo FRANQUEADOR.

4.3. O FRANQUEADO não poderá nomear representantes de vendas, para vender ou trocar mercadorias compradas do FRANQUEADOR, a que título for sem a prévia autorização do FRANQUEADOR.

4.4. Este contrato não cria vínculos empregatícios ou societários entre as partes, isentando o FRANQUEADOR de toda e qualquer responsabilidade com relação ao pagamento de encargos trabalhistas e previdenciários dos empregados do FRANQUEADO.

4.5. O FRANQUEADOR terá pleno e irrestrito direito de fiscalizar o estabelecimento comercial do FRANQUEADO, inclusive livros, contabilidade, estoques, empregados, inclusive decoração de vitrines, vendedores, limpeza e disposição das mercadorias nas prateleiras, ficando a seu critério qualquer modificação que deva ser efetuada pelo FRANQUEADO.

CLÁUSULA QUINTA: DAS OBRIGAÇÕES DO FRANQUEADOR

5.1. Em cumprimento dos objetivos do presente contrato o FRANQUEADOR fica obrigado a prestar durante a vigência do presente contrato, plena assessoria ao FRANQUEADO no que diz respeito à gestão dos negócios como: controle de estoques, análise de mercado, sistema administrativo decorrentes da atuação do FRANQUEADO no comércio objeto deste contrato.

5.2. O FRANQUEADOR compromete-se a fornecer todas as mercadorias existentes em sua linha de produtos, em cores e tamanhos disponíveis, maximizando, assim, o ponto de venda e condições de comercialização de mercadorias do FRANQUEADO.

5.3. O FRANQUEADOR deverá entregar a mercadoria escolhida e pedida pelo

FRANQUEADO conforme a seguir:

1o pedido: fica estabelecido que para o primeiro pedido a mercadoria deverá ser entregue 10 (dez) dias antes da data marcada para a inauguração sendo paga 30 (trinta) dias da data de entrega.

2o pedido: em diante: fica estabelecido um prazo de até 15 (quinze) dias da data do pedido para entrega da mercadoria sendo paga 30 (trinta) dias e 45 (quarenta e cinco) dias da data da entrega.

CLÁUSULA SEXTA: DAS OBRIGAÇÕES DO FRANQUEADO

6.1. O FRANQUEADO deverá manter sua firma devidamente registrada nos órgãos competentes como: Junta Comercial do Estado, Prefeitura Municipal, Secretaria da Fazenda, Ministérios do Trabalho e da Previdência Social e demais exigidos em lei, ficando o FRANQUEADOR isento de responsabilidade por infração, a que título for, cometidos pelo FRANQUEADO.

6.2. Os produtos a serem comercializados pelo FRANQUEADO serão aqueles produtos produzidos, revendidos ou representados pelo FRANQUEADOR.

6.3. O FRANQUEADO não poderá comercializar dentro de seu ponto de venda qualquer mercadoria que não tenha sido comprada do FRANQUEADOR.

6.4. O FRANQUEADO somente poderá exercer o comércio de produtos com a marca _____ no varejo e, somente dentro de sua loja localizada à Rua _____, exceto com autorização do FRANQUEADOR.

6.5. O FRANQUEADO deverá fazer o pedido de mercadorias em até, no máximo, 15 (quinze) dias a contar da entrega do mostruário pelo FRANQUEADOR, que não se responsabilizará pela entrega de mercadorias pedidas fora deste prazo.

6.6. O FRANQUEADO fica obrigado a seguir as promoções, liquidações e descontos promovidos pelo FRANQUEADOR nas épocas determinadas por este, alterando a Tabela de Preços para os novos valores.

6.7. Obriga-se o FRANQUEADO a manter sigilo quanto em relação ao conteúdo dos Manuais ou de quaisquer outras informações que vier receber do FRANQUEADOR, ou que tomar conhecimento, em virtude da presente contratação, devendo no caso de término ou rescisão da mesma, ser efetuada inspeção e inventário sob supervisão do FRANQUEADOR, ficando o FRANQUEADO, neste caso, obrigado a devolver imediatamente todo o material recebido.

6.8. O FRANQUEADO deverá comunicar com trinta (30) dias de antecedência a quantidade de caixas para pacotes, papel de embrulho, etiquetas, adesivos, sacolas e outros materiais, fornecidos exclusivamente pelo FRANQUEADOR.

6.9. O FRANQUEADO fica obrigado a contratar seguro contra todos os riscos em relação as instalações e as mercadorias. A apólice de seguro deverá suprir desde

o início da atividade do FRANQUEADO, sendo obrigatória sua renovação anual, tendo a obrigatoriedade de aprovação prévia pelo FRANQUEADOR.

CLÁUSULA SÉTIMA: DA PUBLICIDADE

7. Toda produção e veiculação de publicidade, promoções e vendas, quando efetuado no Território Nacional o FRANQUEADOR deverá arcar com 50% (cinquenta por cento) e o restante deverá ser rateado por todas as lojas franqueadas; quando efetuada no Território do FRANQUEADO, o FRANQUEADOR arca com 50% (cinquenta por cento) do valor da produção e o FRANQUEADO com 50% (cinquenta por cento) do valor.

CLÁUSULA OITAVA: DA TRANSFERÊNCIA DO CONTRATO

8.1. Em caso de transferência deste contrato a terceiros por venda do estabelecimento comercial do FRANQUEADO, este deverá comunicar ao FRANQUEADOR sua intenção de venda com antecedência mínima de 90 (noventa) dias ficando, neste período, reservado ao FRANQUEADOR o direito de preferência na aquisição do estabelecimento em igualdade de condições com terceiros.

8.2. A transferência deste contrato a terceiros somente se dará com a devida anuência do FRANQUEADOR, que não se obriga a justificar eventual discordância.

8.3. Sendo aprovada a transferência da cláusula anterior o FRANQUEADO fica obrigado a pagar ao FRANQUEADOR, o equivalente a _____ pagos pelo FRANQUEADO em no máximo, 30 (trinta) dias a contar da transferência.

CLÁUSULA NONA: PREÇO DA FRANQUIA

9.1. Pela Presente franquia, o FRANQUEADO pagará ao FRANQUEADOR, a importância estipulada no MANUAL DE CARACTERIZAÇÃO DA FRANQUIA sob o título de Taxa Inicial até o dia da assinatura do presente contrato.

9.2. O FRANQUEADO obriga-se a pagar ao FRANQUEADOR, até o 10o dia útil do mês subsequente, a quantia correspondente à 5% (cinco por cento) do faturamento bruto mensal anterior, a título de "royalties".

CLÁUSULA DÉCIMA: DA RESCISÃO DO CONTRATO

10.1. O FRANQUEADOR poderá promover de pleno direito a rescisão do presente contrato nas seguintes hipóteses:

- a. Infração contratual;
- b. Desobediência grave que venha a prejudicar a imagem da franquia e de toda a sua rede;
- c. Dissolução amigável ou judicial ou falência do FRANQUEADO;
- d. No caso de reincidências de violações que possam ser consideradas graves ou que venham prejudicar a imagem da franquia, caberá a parte infratora o

pagamento de multa equivalente a 3 (três) vezes o maior faturamento apurado pelo FRANQUEADO nos últimos 3 (três) meses anteriores à infração, cabendo à parte inocente, além da multa descrita, compor perdas e danos em ação judicial competente.

10.2. No caso de atraso no pagamento das mensalidades que integram o preço da franquia, conforme cláusula _____, será ainda devida uma multa moratória de 10% (dez por cento) do valor da obrigação para atrasos de até 10 (dez) dias, além de um acréscimo de _____ % (_____) ao dia por atrasos superiores à 10 (dez) dias no pagamento destas obrigações.

CLÁUSULA DÉCIMA-PRIMEIRA: DO FORO

11. As partes elegem o Foro da Comarca da Capital do Estado de _____ para dirimir eventuais dúvidas ou litígios oriundos do presente contrato, renunciando a qualquer outro, mais privilegiado que possa ser.

Local, dia, mês, ano.

FRANQUEADOR

FRANQUEADO

Testemunhas:

ANEXO B: Modelo de Circular de Oferta de Franquia (COF)

NOME DA FRANQUIA/LOGO

Índice (elaborar)

I. A CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIA (COF)

(marca)

A **Circular de Oferta de Franquia (COF)** é um conjunto de informações, baseadas na **Lei nº 8.955, de 15-12-1994**, que dispõe sobre a franquia empresarial, as obrigações do **FRANQUEADOR**, o perfil ideal do candidato a **FRANQUEADO** e dá outras providências. As informações aqui contidas serão apresentadas ao candidato com intuito de informá-lo a respeito de todas as características da empresa do **FRANQUEADOR (nome da empresa)**, Sociedade comercial por quotas de responsabilidade limitada, inscrita no CNPJ sob o nº... IE nº... com seus atos constitutivos devidamente arquivados na Junta Comercial de ..., com sede na cidade deEstado de, na rua, CEP....., Bairro.....detentor exclusivo da marcae seu sistema de franquias, nas modalidades.....

Obs.: O candidato a franqueado deve atentar para o fato de que, para a realização de um investimento, o sistema de franchising apresenta menor risco, pois sem prévio know-how e estrutura de uma empresa com experiência em determinado ramo de mercado, a competitividade do investidor é bem mais limitada. No entanto, quaisquer negocio apresentam risco e, dessa maneira, o trabalho, a dedicação, a perseverança e a competência são fundamentais para que o **FRANQUEADO** seja bem sucedido.

II. O FRANQUEADOR

O **FRANQUEADOR** é a empresa que administrará, controlará e dará suporte à rede de unidades da Franquia no Brasil, e tem como principais objetivos:

1. Licenciar a terceiros, com segurança jurídica, o direito de uso:
 - Do sistema pelo **FRANQUEADOR** para a instalação de produtos e serviços (procedimentos) utilizados no fornecimento de (.) e .. .;
 - Da marca e das demais marcas que se façam necessárias para identificar essas unidades e os serviços prestados.

2. Prestar uma série de serviços aos **FRANQUEADOS**, garantindo-lhes a oportunidade de reproduzir o sucesso de rede implantada pelo **FRANQUEADOR**, assegurando a manutenção do elevado padrão de atendimento e operação de rede.

Esses serviços são prestados a partir do escritório central do **FRANQUEADOR**, com gerenciamento de estoque de cada unidade:

- As compras serão negociadas para todas as unidades (insumos em geral, se for o caso), de modo a obter as melhores condições de preço e qualidade dos fornecedores;
- Idem para o fornecimento de produtos fabricados por , em cozinha/unidade central própria (oficina, fábrica...).

O gerenciamento de estoque informatizado será feito por *software* próprio, adequado para essa finalidade, funcionando em rede. Isso permitirá verificar estoques, vendas, encomendas, etc.

Visitas pessoais esporádicas serão feitas pelo **FRANQUEADOR**, mediante aviso prévio, sempre que julgar conveniente, para realizar as inspeções e verificações que considerar necessárias para avaliar se a unidade está instalada e funcionando de acordo com os padrões da rede, tendo inclusive o direito de acessar a contabilidade, comprometendo-se o **FRANQUEADO** a acatar imediatamente as recomendações que lhe forem feitas como resultado dessas inspeções e verificações.

Importante: o **FRANQUEADOR** e seus funcionários devem passar por avaliações e treinamento periódicos pelo escritório central, quando for constatada falha no atendimento.

II.1 NOME DO FRANQUEADOR

II.2 CONCEITOS DE (CONCEITOS MAIS IMPORTANTES)

Desde o início, o (**FRANQUEADOR**), que tem por vocação divulgar a., desenvolveu um *know-how* que permite manter a qualidade e a tradição de nossos produtos.

(O Produto) é um produto simples (caso seja), e justamente por isso deve ser muito bem elaborado (ou armazenado, ou manipulado, ou apresentado), para garantir sua qualidade.

II.3 SERVIÇOS OFERECIDOS

Ao decidir franquear nossa marca e *know-how*, queremos divulgar amplamente nossos produtos, mas sempre mantendo a qualidade, adaptando-o continuamente ao gosto do consumidor.

Uma embalagem especial permite (se for o caso).

Público-alvo: faixa etária; renda tanto para o público masculino como para o feminino (se for o caso segmentar). Os preços são adequados ao poder aquisitivo de cada região.

Localização ideal: (em *shoppings*? Em ruas movimentadas?).

Número de atendentes em cada unidade:

II.4 HISTÓRICO RESUMIDO DO FRANQUEADOR

Devem ser contados a criação e o desenvolvimento da rede em, no máximo, duas páginas.

II.5 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Deve ser explicado o que a rede faz para ganhar destaque na mídia e na mente das pessoas.

II.6 UNIDADE

/Constando que o brasileiro é um povo ávido por novidades, e que, nos últimos anos, com a abertura às importações, vem refinando seu gosto por produtos de qualidade, a (franquia) desenvolveu, em (ano), um conceito formatado de seu negócio.

(Explicar detalhes do negócio formatado).

Esta circular de Oferta de Franquia refere-se à modalidade
(caso haja mais de uma modalidade de operação).

Para apoiar o funcionamento da rede de franqueadores, o FRANQUEADO apóia-se em uma fábrica própria(se for o caso), sendo inscrita no CNPJ sob o nº

O **FRANQUEADOR** pretende, em poucos anos, ser o líder de mercado nos segmento em que atua, que é o de diferenciados.

II.7 FORMA SOCIETÁRIA E RAZÃO SOCILADAS EMPRESAS COLIGADAS

O (razão social do franqueador) é uma sociedade Comercial (forma societária), inscrita no CNPJ sob o nº,IE nº ,com seus atos constitutivos devidamente arquivados na Junta Comercial de , com sede na cidade de, Estado de São Paulo, na Rua, Bairro

Os sócios **A** e **B** são também sócios na empresa (se for o caso), o CNPJ: , IE:

II.8 BALANÇOS E DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Os Balanços anuais e as demonstrações financeiras encontram-se, respectivamente , no **ANEXO B** e no **ANEXO C**.

II.9 PENDÊNCIAS JURIDICAS

O **FRANQUEADOR** não tem qualquer pendência judicial que possa vir a impossibilitar o funcionamento da franquia, conforme **ANEXO D**.

III. O FRANQUEADOR E SUA FILOSOFIA DE TRABALHO

O **FRANQUEADOR**, detentor dos direitos sobre a marca
., adota um sistema de prestação de serviço e vendas ao consumidor final baseado na confiança que este deposita na MARCA, bem como na pessoa dos atendentes. O funcionário da franquia é um empregado da empresa franqueada, que deve conhecer os produtos e, quando possível, as preferências dos clientes.

Os clientes e os potenciais clientes receberam atendimento diferenciados e cortês desde o instante em que entram na unidade, efetuam o pagamento e consomem os produto. Recebem os produtos adquiridos em embalagem padronizada, que identifica a rede da franquia.

III.1 AVALIAÇÕES ECÔNOMICO-FINANCEIRAS

As avaliações econômico-financeiras que contam do fluxo de caixa (vide ANEXO C da presente Circular de Oferta da Franquia) foram desenvolvidas a partir de informações de mercado, que levam em conta o consumo e as de unidades que são vendidos produtos do mesmo segmento.

Trata-se, naturalmente, de projeções. Decorrente disso, existe sempre a possibilidade de a situação, a partir da assinatura do **CONTRATO** ou com a qual **FRANQUEADO** irá se deparar após o início das operações, não ser idêntica às apresentadas, em virtude de possíveis mudanças de mercado e de economia.

Assim, é importante que o candidato a **FRANQUEADO** realiza seus próprios estudos econômico-financeiro independentemente do **FRANQUEADOR** antes de optar pelo investimento.

Reiteramos: os números fornecidos não constituem uma garantia do **FRANQUEADOR**, podendo os valores efetivos serem superiores ou inferiores aos constantes do Fluxo de Caixa, pois dependem fundamentalmente, além da situação do mercado, do empenho pessoal do **FRANQUEADO** na direção de seu negócio.

IV. PERFIL IDEAL DO FRANQUEADO

O perfil ideal do **FRANQUEADO** descreve as características pessoais e profissionais que um candidato deve possuir para se tornar um **FRANQUEADO** do (rede), desenvolvendo a operação com o sucesso e rentabilidade desejados.

IV.1 EXPERIÊNCIAS

A experiência do **FRANQUEADOR** indica que, para que o **FRANQUEADO** obtenha sucesso, deverá ter alguma experiência/conhecimento no atendimento ao público, preferencialmente no setor de , bem como conhecimento de administração de empresas e que tenha afinidade com a cultura (se for o caso de uma franquia com forte componente cultural de determinado país).

O candidato a **FRANQUEADO** terá suas habilidades avaliadas em entrevistas com o **FRANQUEADOR**, antes da assinatura do **CONTRATO**.

O **FRANQUEADO** deve dedicar tempo suficiente ao negócio e estar comprometido com o ramo de.

Deve ter características pessoais que provocam a captação e o aumento da clientela e sua constante satisfação, tais como:

Deve gerar lealdade nos funcionários e prestadores de serviço, bem como fidelidade na clientela.

IV.2 HABILIDADES

O **FRANQUEADO** selecionado deverá ser dotado das seguintes habilidades/características (sugestões):/

- Utilização de aplicativos simples de PC (operação e manuseio de arquivos eletrônicos, transferência de dados e arquivos pela internet, realizando atualizações periódicas de *software* com facilidade);
- boa exposição verbal, liderança e forte habilidade em vendas, possibilidade de melhor contato com o cliente;

- capacidade desenvolvida de lidar com questões numéricas;
- boa memória para a identificação de clientes e retenção de seus hábitos;
- boa redação própria;
- sentido organizacional aguçado para desenvolvimento de um planejamento **adequado e pontual** de sal agenda de compromissos, atingido maior número de clientes e *prospects* em sua região de atuação, no menor espaço de tempo possível, minimizando resultados;
- poder de decisão;
- dinamismo;
- capacidade de promover incessantemente o negócio dentro da região em que atua;
- preocupação constante com os detalhes da operação;
- capacidade de gerenciar a diversidade de produtos oferecidos pelo sistema;
- paladar exigente, conhecedor de gastronomia;
- gosto pelo contrato público;
- afinidade com a cultura . . . [se foro caso de marca ligada à cultura de algum país].

IV.3 DISPONIBILIDADE

Para que sejam atingidos resultados eficientes no menor período possível, deverá o **FRANQUEADO**, ainda:

- Dedicar tempo suficiente à operações de sua unidade como sendo esta , em princípio, importante fonte de renda;
- Dispor-se à realização de trabalhos noturnos, aos sábados, e, também, aos domingos e feriados, sempre que necessário;

- Deslocar-se, eventualmente, em viagens, com a finalidade de participar de reuniões, programas de treinamento e/ou reciclagem, congressos, simpósios, seminários, Semanas de Estudo organizados por Faculdades etc., conforme indicado pelo **FRANQUEADOR**.

IV.4 CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

Dentre outras características, para a boa realização do negócio, o **FRANQUEADOR** deverá:

- permanecer dedicado ao negócio;
- estar disposto para atuar em um mercado altamente competitivo;
- ser hábil na conquista e conservação de clientes, para mantê-los fiéis;
- estar apto para a identificação das necessidades dos clientes (efetivos e potenciais) situadas em sua área de atuação e encontrar a melhor forma de satisfazê-las;
- obedecer rigorosamente aos padrões estabelecidos pelo **FRANQUEADOR** para a operação;
- dedicar-se ao recrutamento, seleção, admissão e, se preciso, demissão de funcionários, quando for o caso;
- ser entusiasmado com o negócio e criativo na busca de soluções para os clientes;
- ser ambicioso, honesto, idôneo, responsável, dinâmico, organizado, simpático, atencioso, detalhista e disciplinado.

CONDIÇÃO ESSENCIAL: Deve o candidato apresentar ao **FRANQUEADOR** ficha cadastral exemplar que facilite eventual acesso a crédito, bem como possibilidade de avais familiares ou fiança para o negócio e, ainda, dispor de capital líquido para a instalação da unidade franqueada.

V. RESPONSABILIDADE DO FRANQUEADOR QUANTO AO NEGÓCIO E À ADMINISTRAÇÃO (REQUISITOS QUANTO AO ENVOLVIMENTO DIRETO DO FRANQUEADO NA OPERAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DO NEGÓCIO)

As principais funções e atribuições do FRANQUEADO na operação e na administração do negócio são:

- Abertura e/ou fechamento diário da unidade;
- Administração da unidade;
- Atividade de venda;
- Supervisão dos funcionários;
- Supervisão do estado geral da unidade, incluindo equipamentos e instalações conexas;
- Execução e supervisão dos serviços de atendimento;
- Controle de caixa unidade;
- Divulgação do negócio, por meio de trabalho de relações públicas “corpo a corpo”;
- Relacionamento com a comunidade do local, participando ativamente de eventos sociais, buscando integrar e promover a marca e o sistema do **FRANQUEADOR** no meio social;
- Relacionamento com a equipe do **FRANQUEADOR**;
- Estudo contínuo e detalhado do mercado local em que atua, buscando novas alternativas e oportunidades de negócio com o sistema (o do franqueador).

Quaisquer dificuldades, momentâneas ou futuras, passíveis de serem enfrentadas pelo candidato a **FRANQUEADO**, e que possam ser razoavelmente previstas, deverão ser imediatamente comunicadas ao **FRANQUEADOR**, que estudará essas dificuldades, inclusive com o intuito de apoiar o candidato a superá-las, quando possível. Essas dificuldades podem envolver tanto questões

financeiras quanto familiares e devem ser discutidas abertamente pelo candidato e o **FRANQUEADOR**.

VI. TAXAS DE OPERAÇÃO

VI.1 TOTAL ESTIMADO DE INVESTIMENTO INICIAL

O desembolso inicial corresponde ao investimento do **FRANQUEADO** durante o período que se inicia na assinatura do **CONTRATO** de franquia até alguns meses após a inauguração da unidade.

Cada unidade da rede é dimensionada segundo critérios técnico-comerciais pelo **FRANQUEADOR** para operar como fornecedor de alimentos de forma higiênica, rápida e saborosa.

Estima-se que a aquisição e a implantação da franquia-padrão deverão demandar o desembolso inicial a seguir:

UNIDADE PADRÃO

Área da unidade	
Taxa de franquia	
Equipamentos	
Estoque mínimo	
TOTAL ESTIMADO	
Reforma civil	
Reserva técnica	

Os valores discriminados acima correspondem apenas a uma estimativa de custos, referentes a uma unidade com **X** m², dispondo área para operar deam². Todos os custos poderão variar em função do estado físico da unidade, das condições econômicas, dos serviços adicionais oferecidos, do mercado, da competição na região, dos custos de mão-de-obra local e de outros fatores econômicos que variarão conforme o local e a época da instalação da unidade.

VI.2 TAXA DE FRANQUIA

A Taxa de Franquia (taxa inicial ou *Franchise Fee*), valor pago pelo **FRANQUEADO** para ingressar na rede , é estipulada na Tabela acima, devendo ser efetuado por ocasião da assinatura do **CONTRATO**.

Essa taxa remunera:

- o direito concedido ao **FRANQUEADO** de passar a integrar e manter-se na rede ;
- o acesso, pelo **FRANQUEADO**, à experiência e ao know-how desenvolvidos e consolidados pela **FRANQUEADOR**;
- a licença do uso da marca ;
- a coordenação do processo de avaliação, com o apoio da equipe do **FRANQUEADOR**, do potencial de viabilidade e da rentabilidade da região onde instalada a unidade;
- a escolha do ponto/região;
- treinamento teórico e prático do **FRANQUEADO**;
- fornecimento do Manual de Operação da Franquia (MOF), que é documento que descreve em detalhes o funcionamento da unidade franqueada;
- a orientação ao **FRANQUEADO** sobre tudo o que diga respeito à reforma, construção ou adaptação onde está instalada a unidade;
- a orientação na compra de equipamentos, instalações e materiais necessários à implantação da unidade dentro daqueles padrões;

- o apoio, a orientação e a assistência nos procedimentos de início de funcionamento da unidade.

VI.3 INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS NECESSÁRIOS

As unidades devem possuir, pelo menos, os seguintes equipamentos e utensílios:

A. INSTALAÇÕES

Descrição das instalações.

B. MATERIAIS, EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS DE APOIO

Uma linha telefônica celular exclusiva.

- Circuito independente de alimentação de 220V (se for o caso).
-

C. EQUIPAMENTOS UTILIZADOS PARA OS PROCEDIMENTOS

Uma lista detalhada dos equipamentos e insumos necessários será fornecida ao **FRANQUEADO** na data da assinatura do **CONTRATO**.

VI.4 TAXAS DE ROYALTY

Royalties (= regalia) designa a remuneração com a qual o **FRANQUEADO** retribui, mensalmente, os **serviços continuados** que o **FRANQUADOR** presta a cada unidade franqueada, bem como o direito ao uso da **marca**

.....

A taxa de *royalties* cobrada dos **FRANQUEADOS**
corresponde a% (..... por cento) do faturamento mensal bruto da

unidade ou a R\$,00 (. reais), qualquer que seja o maior valor, e é paga mensalmente pelos **FRANQUEADOS** ao **FRANQUEADOR**.

VI.5 TAXA PARA O FUNDO DE PUBLICIDADE

A taxa para o fundo de publicidade corresponde à contribuição mensal que cada unidade franqueada (**marca**) paga a manutenção de um Fundo Cooperado de Propaganda e *Marketing* da rede.

O Fundo utiliza os recursos que arrecada para cobrir os custos com o desenvolvimento e a criação de campanhas publicitárias e de algumas ações de promoção e/ou de relações públicas integradas, destinadas à divulgação e à melhoria da imagem da rede, de seus produtos e serviços.

A taxa para o fundo de publicidade de cada **FRANQUEADO** é de **Y%** (. por cento) sobre o faturamento bruto mensal da unidade, ou R\$ ZZZ,00(. reais), qualquer que seja o valor maior.

VI.6 CONDIÇÕES DE PAGAMENTO [exemplo]

Item	Pagamento
Taxa de franquia	No ato da assinatura do contrato
Equipamentos	Em duas parcelas iguais, sem acréscimo
Enxoval	Até 15 dias antes da inauguração
<i>Royalties</i>	Mensalmente
Taxa para o fundo de publicidade	Mensalmente

VII. RELAÇÕES ENTRE O FRANQUEADO E O FRANQUEADOR

VII.1 A HIERARQUIA DA RELAÇÃO

FRANQUEADOR e **FRANQUEADO** são empresas completamente autônomas, que não mantêm entre si vínculos em forma de participação societária.

A relação jurídica entre o **FRANQUEADOR** e o **FRANQUEADO** é regulada pelo **CONTRATO** entre eles firmado, elaborado conforme dispõe a Lei nº 8.955, de 15-12-1994, e também pelos dispositivos legais pelos pertinentes do Código Civil Comercial e da Lei de Propriedade Industrial (LPI).

Inexiste entre eles qualquer relação de subordinação, que caracterizem vínculos trabalhistas e obrigações previdenciárias. O **FRANQUEADOR** orienta e fiscaliza a rede; cada **FRANQUEADO** é responsável pela administração de sua própria unidade, inclusive pelo recolhimento de tributos, contratação de pessoal próprio e encargos sociais.

Em nenhuma hipótese será o **FRANQUEADOR** responsável solidário pelas obrigações do **FRANQUEADO**.

A razão social do **FRANQUEADO** não poderá incluir as palavras “(A **MARCA**)”, juntas ou isoladamente, devendo a **MARCA** contar somente em letreiros, cartazes, *banners*, embalagens e material de propaganda e divulgação.

VII.2 DESLIGAMENTO DE REDE NOS ÚLTIMOS DOZE MESES

Até a presente data, nenhum **FRANQUEADO** desligou-se da rede.

VIII. O TERRITÓRIO DA UNIDADE

- o território coberto pela unidade do **FRANQUEADO** compreende uma região geográfica que não obrigatoriamente inclui o endereço ou domicílio legal da unidade franqueada;

- o **FRANQUEADO** devera instalar em local determinado pelo **FRANQUEADOR**, que considera condições de infra-estrutura de linhas telefônicas e outros aspectos técnicos e comerciais diversos, estando ambos de comum acordo;
- a distancia mínima estabelecida será definida pelo **FRANQUEADOR** de acordo com as necessidades do mercado;
- a instalação de uma segunda ou de mais unidades em determinada região está sujeita à previa realização de estudo minucioso de viabilidade de mercado para preservação e resguardo dada área da influencia de cada unidade, com o objetivo de evitar concorrência predatória entre as unidade, o estudo devera ser custeado pelo franqueado interessado em instalar unidades adicionais, e a instalação esta sujeita à aprovação dos resultados pelo **FRANQUEADOR**;
- não há nenhum interesse por parte do **FRANQUEADOR** em que ocorra concorrência predatória direta ou indireta entre as unidades da rede, pois sua remuneração provem do sucesso de toda a rede de unidades sob a bandeira , traduzindo na forma de royalties, taxa cobrada sobre o faturamento bruto das unidades. A concorrência predatória afeta diretamente os ganhos do **FRANQUEADOR e do próprio FRANQUEADO** e de cada unidade franqueada;
- as alterações no local de instalação da unidade só poderão ser feitas pelo **FRANQUEADO** mediante autorização expressa, prévia e escrita do **FRANQUEADOR**.

IX. OBRIGAÇÕES DE AQUISIÇÃO DE BENS REFERENTES À IMPLANTAÇÃO E À ADMINISTRAÇÃO DA FRANQUIA

IX.1 BENS

Devem ser adquiridos pelo **FRANQUEADO** os bens relacionados ao item **V.3 INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS NECESSÁRIOS**.

IX.2 SERVIÇOS

Instalações de infra-estrutura para produtos e execução de procedimentos, a saber: cabos, ligações elétricas e hidráulicas, e outros utensílios bem como os relacionados no item VI. 3. INSTALAÇÃO DE EQUIPAMENTOS NECESSÁRIOS.

X. SERVIÇOS OFERECIDOS A FRANQUEADOR

Com vistas à solidez da parceria empresarial e à relação de confiança estabelecida com o **FRANQUEADO**, o **FRANQUEADOR**, com o intuito de minimizar os riscos decorrentes da operação, estruturou um sistema eficaz de seleção de pessoal, treinamento, identificação e suporte contínuo a seus **FRANQUEADOS**.

X.1 SUPERVISÃO DA REDE

Os supervisores da rede são profissionais com grande experiência e vivência da cultura e da operação das unidades do (**MARCA**), que serão responsáveis por dar suporte da rede e auxiliar os **FRANQUEADOS** na resolução de possíveis problemas que possam ocorrer no dia-a-dia da operação das unidades.

Os supervisores da rede são uma espécie de braço direito dos **FRANQUEADOS**. Suas visitas são sempre feitas com o intuito de aprimorar a operação e manter os padrões de qualidade de cada unidade do

Compreendem a atuação dos supervisores da rede, dentre outros, os seguintes serviços e atividades:

- suporte na montagem da unidade;
- apoio na inauguração da unidade;
- suporte nos primeiros dias de operação da unidade;
- suporte na operação das unidades;
- implantação de novos produtos no mercado;
- controle dos padrões de funcionamento da unidade e da operação comercial, conforme estabelecidos pelo **FRANQUEADOR**.

A supervisão das unidades franqueadas do será feita comercial pela equipe de supervisores da rede.

Os supervisores portarão sempre um Relatório de Inspeção da unidade, que consta de um minucioso *check-list* sobre os pontos que deverão ser sempre revistos e acompanhados quando de sua visita.

Ao final de cada visita, o supervisor entregará em via deste Relatório ao **FRANQUEADOR**, para que o mesmo acompanhe o que foi anotado na visita e adote os procedimentos corretivos, quando for o caso.

X. 2 TREINAMENTO DO FRANQUEADO E SEUS EMPREGADOS

O treinamento inicial do **FRANQUEADO** será feito antes de efetiva abertura funcional de sua unidade. Será elaborado um calendário pelo centro de treinamento do **FRANQUEADOR**, sendo que cada treinamento tem a duração de aproximadamente uma semana.

Será submetido, então, a uma avaliação final e , sendo aprovado, tornar-se-à **FRANQUEADO**.

O **FRANQUEADO** fará um treinamento de uma semana na unidade a ser designada pelo **FRANQUEADOR**, para familiarizar-se com todos os sistemas de controle e de gestão do **FRANQUEADOR**, com o fluxo de informações que devesse fornecer e receber, com os responsáveis por cada área da empresa do **FRANQUEADOR**.

Em síntese, o programa compreenderá uma parte teórica e outra prática, envolvendo:

- análise do mercado e da concorrência;
- acompanhamento da operação de uma unidade franqueada;
- padrões de serviço e de atendimento ao cliente;
- sistema de informática;
- aspectos gerenciais do negócio;
- conhecimento básico dos serviços prestados numa unidade franqueada;

- técnicas e procedimentos básicos para o recrutamento e seleção de sua equipe.

Os principais empregados do **FRANQUEADO** participarão de um treinamento em uma unidade franqueada ou na loja do **FRANQUEADOR**, que pode durar de um dia a uma semana, a depender do cargo e da função na unidade franqueada.

Somente depois de aprovado no treinamento, bem como ter seus empregados também aprovados, poderá o **FRANQUEADO** iniciar a operação comercial de sua unidade.

X.3 MANUAL DE OPERAÇÃO DA FRANQUIA (MOF)

Ao celebrar contrato com o **FRANQUEADOR**, o **FRANQUEADO** receberá treinamento sobre a operação da unidade franqueada, segundo o padrão do **FRANQUEADOR**, e receberá o **MANUAL DE OPERAÇÃO DA FRANQUIA (MOP)**, documento indisponível para desempenhar suas atividades e conduzir a operação segundo os padrões da rede.

X. 4 APOIO NA ANÁLISE E ESCOLHA DO LOCAL DE OPERAÇÃO

Caberá ao **FRANQUEADOR** prospectar, avaliar e definir os locais em que funcionarão as unidades franqueadas, podendo contar com as sugestões do **FRANQUEADO** para tal.

Esses pontos serão avaliados por uma comparação entre uma série de características.

Uma unidade opera a partir de uma área útil de cerca de a m², que abrigam a estrutura física mínima capaz de assegurar a comercialização de produção da rede.

As análises do **FRANQUEADOR** levam em condição, dentre outros, os seguintes fatores:

- Avaliação da região;
- Infra-estrutura para acomodação de pessoas, equipamentos e produtos;

- População
- Concorrência;
- Poder aquisitivo da região;
- Potencial de expansão do negocio;

X.5 LAYOUT E PADRÕES ARQUITETONICOS DE INSTALAÇÃO

Constam do **ANEXO E** desta CIRCULAR DE OFERTA.

XI. SITUAÇÃO DAS MARCAS, PATENTES E DIREITOS AUTORAIS

XI.1 Situação da marca perante o INPI

O pedido de registro da marca foi depositado no **INPI- Instituto Nacional de Propriedade Industrial**, de acordo com o art. 158 da LPI, em - -, **processo nº**, na classe, conforme consta da publicação divulgada pela Revista da Propriedade Industrial (RPL) de nº, de - -

XI.2 DIREITOS SOBRE MARCAS E PATENTES

A empresa é a detentora do direito exclusivo de desenvolver e conceder franquias para a operação de unidades (**marca**), conforme o sistema identificado pela marca (**nome**), utilizando um sistema único e bem-sucedido, que inclui: venda de e produtos afins.

Nota: O candidato não poderá usar a marca, para compor ou integrar a denominação social de sua própria empresa ou de outra empresa, ou para utilizá-la em documentos sem autorização prévia, por escrito, da empresa

XII. SITUAÇÃO DO FRANQUEADO APÓS A EXPIRAÇÃO DO CONTRATO DE FRANQUIA

XII.1 QUANTO AO *KNOW-HOW*

O **FRANQUEADO** obriga-se a não divulgar, direta ou indiretamente, por si próprio ou por terceiros, seja a que título for, noto do ou em parte, o *know-how* transferido pela empresa a respeito da operação da **FRANQUIA** e do sistema desenvolvido pelo **FRANQUEADOR** durante o período do **CONTRATO** e também por mais 2 (dois) anos após sua retirada do negócio.

XII.2 QUANTO A IMPLANTAÇÃO DE ATIVIDADE CONCORRENTE

O **FRANQUEADO** obriga-se a não implantar e nem assessorar a implantação de sistema concorrente ao sistema , direta ou indiretamente, por si próprio ou por terceiro, seja a que título for, no todo ou na parte, durante o período do **CONTRATO** e também por mais 2 (dois) anos após sua retirada do negócio.

ANEXO A – LOGO DO FRANQUEADOR

ANEXO B – BALAÇOS DA (empresa do FRANQUEADOR)

A ser entregue oportunamente.

ANEXO C – AVALIAÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS – RETORNO ESTIMADO DO CAPITAL INVESTIDO

A ser entregue oportunamente.

ANEXO D – PENDÊNCIAS JURUDICAS

Inexistem pendências judiciais relativas a sistema de franquia até a presente data.

ANEXO E – LAYOUT

Anexo.

DECLARAÇÃO DE RECEBIMENTO DA CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIA (COF) DE (FRANQUEADOR)

Declaro ter recebido de **FRANQUEADOR**, nesta data, um exemplar da circular de Oferta de Franquia (COF), com todas as informações necessárias para o perfeito entendimento do que é e de como funciona uma Franquia (**NOME DA FRANQUIA**), de acordo com as Lei n° 8.955, de 15-12-1994 (Lei de Franquia Empresarial).

.....

NOME LEGÍVEL

.....

ASSINATURA

(Local), de de

ANEXO C: Lei nº 8.955/94, de 15 de dezembro de 1994

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

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 62 da Constituição,
"Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:"

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

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

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

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

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

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

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

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

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

VII - especificações quanto ao:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Art. 4º - A Circular Oferta de Franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este.

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

Art. 5º - (Vetado).

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

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

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

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

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

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

ANEXO D: Entrevista de investigação à unidade Fran's Café de Presidente Prudente

Início da atividade

1. Quando a unidade iniciou as suas atividades?

Eu estou aqui há quatro anos, mas a franquia já existe faz oito anos. Quando eu adquiri a loja, já estava em funcionamento, só trocou o dono.

2. Por que a senhora resolveu adquirir uma franquia ao invés de iniciar um negócio independente?

Eu sempre quis ter o meu próprio negócio, resolvi então adquirir uma franquia, pela facilidade na administração. A tendência de negócio hoje é a abertura de uma franquia, porque você já trabalha com uma marca conhecida. Quando eu recebo meus produtos, já recebo os cardápios com os preços, não preciso verificar custos para estabelecer o preço e a margem de lucro. Nós recebemos o cardápio com os cálculos já realizados pelo franqueador, tem uma comissão de alimentos que monta o cardápio e uma comissão de custo que analisa todo o custo de cada produto para dar o preço final, então, quando faço o balanço financeiro no final do mês, joga tudo na tabela do computador, e este me fornece todo os cálculos relevantes.

Estratégia

3. Qual a estratégia adotada pela rede para se diferenciar da concorrência?

Nosso diferencial é a qualidade dos produtos e os produtos em si. Também a busca de lançamento de novos produtos, a mudança de cardápio a cada estação, pois a maioria dos negócios se torna cansativos por não terem uma mudança de cardápio, então, nós temos essa vantagem, temos lançamentos novos e controle de qualidade por ter sempre um fornecedor respondendo por cada produto. A rede realiza pesquisas para mudança de cardápio, a equipe de

nutrição da Fran's Café visita feiras de alimentos e várias cafeterias do mundo, participa de feiras internacionais de alimentos, tudo para ver as novas tendências, pois a Fran's Café, em todo o Brasil, dita tendência. Por exemplo: o nosso Franchino é o Frapuccino do StarBucks, e eles puseram o Franchino para captar o público mais jovem, pois o público da Fran's é normalmente um público mais "velho". Fizeram uma pesquisa em cima do Franchino, entraram nas lojas e trouxeram o Franchino para o Fran's café, adaptado ao gosto brasileiro.

Localização

4. A escolha do ponto comercial é definida pelo franqueador?

Sim, se eu fosse abrir outra loja aqui na cidade, a equipe do franqueador viria pra cá, daria uma examinada na cidade para estudar onde se adaptaria melhor a Fran's Café. Aqui, como já foi há oito anos atrás e esse prédio era da primeira franqueada, acho que eles tiveram algumas tolerâncias por ela já ter o ponto, pois se tivessem que escolher, acho que eles escolheriam a avenida principal, que é a Washington Luiz.

Vantagens e Desvantagens

5. Quais as vantagens de ser franqueado?

As vantagens são a segurança de estar trabalhando com uma marca já conhecida, ou seja, as pessoas vêm até a franquia por que sabe que é a Fran's Café, os objetivos e regras são pré-determinadas, tudo que você adquiri, você já sabe o que tem que fazer, pois vem de alguém que já tem experiência, praticamente o franqueador te ajuda a dirigir o teu negócio. Por exemplo, se tem uma loja que está tendo prejuízo, o faturamento está baixo, o franqueador envia alguém para verificar, este profissional fica na franquia umas duas semanas, fazendo um levantamento na loja para ver o que está acontecendo, porque a mesma não está tendo lucro, se está comprando demais, vendendo de menos, se está com muito produto no estoque, se está desperdiçando demais. Eles também

ajudam, se o franqueado tiver alguma dificuldade na gestão do negócio, quando isto acontece o franqueado requisita o franqueador, Quando eu comecei, tive muita dificuldade porque adquiri a franquia pronta, fiz um curso, mas o operacional da loja diz respeito a cada franqueado, sendo assim, tive que me virar sozinha, aí eles me mandaram várias vezes pessoas pra me dar um apoio nesse sentido, com funcionário, controle da franquia. Então, eles dão muito respaldo para o franqueado, ele não fica perdido e quando fica tem alguém que socorre.

6. *E as desvantagens?*

O franqueado não tem liberdade para negociar com fornecedor, principalmente eu que pago tudo a vista. Eu poderia ter alguma vantagem a mais ou desconto, e não consigo, pois não tenho essa liberdade de estar negociando junto ao fornecedor, é tudo negociado com o próprio franqueador. Também não há liberdade de mudar nada do cardápio.

Taxas Cobradas

7. *Qual o valor percentual das taxas pagas pelo senhor (a) e quais são elas (Royalties, taxa de franquia, taxa de publicidade...)?*

Quando eu paguei a taxa de franquia tive direito a um mini enxoval que são algumas xícaras que o franqueador forneceu para que eu pudesse repor algumas coisas da loja. Também adquiri o direito de continuar usando o nome Fran's Café. Agora, direito sobre utensílios, por exemplo, não tive. Tudo o que tenho na loja (xícara, pires, uniforme de funcionário, todos os utensílios) eu pago e não pago barato. E quando compro, tudo passa a ser meu patrimônio, mas como é patenteado e tem a marca Fran's Café, se eu não tiver mais a franquia, não posso fazer comércio com essa marca, pois não é minha, pago para usá-la.

Além dessa taxa, eu pago royalties e taxa de propaganda. No final do mês, eu puxo do computador tudo o que vendi, envio para a franqueadora e ela calcula os royalties. A única coisa que nós não pagamos royalties é o cigarro, agora tudo que passa pelo sistema, eu pago royalties. A taxa de propaganda inclui os materiais de divulgação que o franqueador fornece toda vez que há um

lançamento de produtos, são os banners, os panfletinhos, os cardápios, tudo que esta com o logo do Fran's envolve publicidade. É uma taxa fixa. Os benefícios referentes a esta taxa, eu não recebo todo mês, é feito um fundo de propaganda, e quando há necessidade eles utilizam esse fundo. O único problema é que os benefícios geralmente não chegam para o interior, ocorre só lá em São Paulo. As viagens feitas para agregar novas tendências ao cardápio, também utilizam o dinheiro do fundo. E a cada dois ou três meses é enviado um extrato, discriminando qual o valor do capital constante até o momento, em que foi investido, para que foi usado. O interior paga uma taxa de propaganda diferente de São Paulo, pois as propagandas não vêm até o interior fica em nível de São Paulo, então a gente paga metade da taxa cobrada nas franquias de São Paulo. É importante ressaltar que os franqueados não podem opinar, tudo é administrado pelo próprio franqueador, ele cobra por que já é algo estipulado pela franquia. Ele utiliza o dinheiro como achar melhor. O que o franqueado pode fazer é, por exemplo, na troca de cardápio, eu falei que o interior precisava de alguns outdoors e colocaram, mas são raras as vezes que isso ocorre, logo, se eu quiser fazer algo, tenho que pagar do meu bolso, mas quando eles vêm até a franquia e chegam à conclusão de que é necessário, eles desembolsam o dinheiro do fundo para fazer a divulgação. De repente, se algum franqueado começar a vender pouco e eles não tiverem tendo o retorno esperado, eles podem achar que seria bom fazer uma divulgação no local. Uma coisa que eu questiono muito é o fato de o franqueador às vezes esquecer que as lojas precisam vender, pois quanto mais vendendo, mais royalties eu pago para eles, e eles investem muito pouco em divulgação, deixam muito por conta do franqueado, e a margem de lucro de um franqueado é pouca, a franquia é sempre uma opção de negocio a mais, não é prioridade no seu sustento, é uma extensão da sua renda, você não pode querer abrir uma franquia e viver disso, a margem que é passada para o franqueado é pequena, tudo é terceirizado e quando chega na mão do franqueado, chega com o custo alto, o franqueado não tem liberdade de negociar os produtos, então quem ganha dinheiro mesmo é o franqueador. A franquia também exige que o franqueado tenha um numero mínimo de funcionários, hoje eu tenho oito funcionários, e para ter oito funcionários registrados eu pago um custo alto, então, o custo para se ter uma franquia é alto, pois você tem que estar dentro dos padrões que eles exigem. Muitos franqueados do Fran's Café são pessoas que já

se aposentaram e queriam um negocio a mais ou pessoas que querem um negocio para si.

8. Em que periodicidade estas taxas são pagas?

O contrato da franquia tem que ser renovado a cada quatro anos, a taxa inicial, no entanto, é paga uma única vez, quando o franqueado adquire a loja ou quando vende para um novo franqueado, neste caso o comprador precisa pagar também. Por outro lado as taxas de royalties e de propaganda são pagas mensalmente.

Fornecedores

9. Os fornecedores são fixos?

Sim, são fixos. O fornecedor entrega os produtos na central e ela faz a distribuição. É tudo centralizado na franquia. Cada produto tem um fornecedor diferente, por exemplo: torta doce tem um, salgado tem um...

10. Qual o total de fornecedores?

De 30 a 35 fornecedores.

11. Quem escolhe os fornecedores?

Quem escolhe os fornecedores é o franqueador. Eu faço o pedido para os funcionários. O proprietário do estabelecimento da empresa fornecedora, só entra em contato com o franqueador. O franqueado não tem acesso ao proprietário da empresa fornecedora, apenas aos funcionários. Eu faço o pedido para o funcionário, ai eles enviam para o franqueador e ele faz a distribuição. Para entrar um produto na rede, a Fran's Café ganha, e ganha muito, eles devem ganhar muito dinheiro para um produto estar entrando na rede, o franqueado não tem opção de negar um produto, ele é "obrigado" a vender produtos que possuem contrato com a Fran's Café.

Nível de Autonomia do franqueado

12. Que tipo de decisões a senhora pode tomar de maneira independente?

Nenhuma. Tudo depende do franqueador e de sua autorização, senão há uma multa que está estipulada no contrato. Existem algumas características do público regional que exigem algumas modificações no padrão, quando isso ocorre é necessário pedir autorização do franqueador, por exemplo, o açucareiro não é padrão do Fran's Café, mas os clientes exigem, sendo assim, argumentei a necessidade do açucareiro para não perder os meus clientes e o franqueador autorizou.

13. Que tipos de decisões a senhora pode tomar a partir da consulta e autorização do franqueador?

Qualquer decisão aceita pelo franqueador pode ser tomada por mim. Tudo depende da autorização do franqueador.

14. Que decisões a senhora já tomou para melhorar o negócio?

O número de funcionários. Tenho uma grande quantidade de funcionários para atender bem os meus clientes em períodos de movimento, mesmo que estes fiquem ociosos em períodos de pouco movimento. Investi muito no atendimento, que é algo que eu priorizo. Modifiquei a loja, e, apesar das minhas cadeiras já não serem do padrão atual do Fran's, o franqueador permitiu que as deixassem, mas quando a loja está muito judiada, eles exigem uma reforma.

15. A senhora já pensou em tomar decisões, mas não pôde, em razão da falta de autonomia? Se sim, quais foram estas decisões?

Foi difícil colocar uma parede com quadros, eles não queriam autorizar, pois não era padrão da rede. Então, tirei uma foto da parede antes e da parede com os quadros expostos, eles viram que eu tinha razão e autorizaram.

16. Somente o franqueador define as mudanças?

Somente ele. Muitas vezes o franqueado sugere, o franqueador analisa e se houver autorização, ocorre a mudança.

17. Há promoções de vendas, nas quais a senhora pode assumir e decidir sobre ela de forma independente do franqueador? Se sim, quais já foram realizadas?

Tudo o que você faz para aumentar as vendas a franquadora autoriza, desde que utilize os produtos Fran's Café. Eu tenho liberdade para realizar promoções, mas arco com as conseqüências e possíveis prejuízos. Como o franqueador não tem a liberdade de negociar com o fornecedor, fica difícil o desenvolvimento de uma promoção por conta própria porque você acaba perdendo. Agora, vamos supor que um produto vá vencer na semana que vem, aí, neste caso, você faz uma promoção para não perder o produto.

18. O franqueador realiza promoções de vendas? Se realizar, de que tipos são?

Sim, realiza. Quando a franquadora decide fazer uma promoção, eles entram em contato com o fornecedor e o fornecedor faz a promoção daquele produto, ou seja, estabelece um custo menor para que o franqueado possa fazer a promoção daquele produto.

19. Há uma política de preços para diferentes regiões, onde a rede atua? Se sim, ela se dá em função do poder aquisitivo?

Não, só existem dois preços, interior e São Paulo. Em outros estados também é assim, capital e interior.

20. Há liberdade por parte do franqueado para a escolha dos itens a serem comercializados pela unidade?

Não, não há liberdade. Apenas em casos extremos é aberta uma exceção. Por exemplo: o franqueador tem uma parceria com a Kibon, mas eu não queria mais vender sorvetes da Kibon, pois não tinha onde colocar o freezer. Diante

disso, a franqueadora observou a loja e viu que realmente não dava. Então, tudo necessita de uma explicação lógica, o franqueado precisa se justificar em tudo. Eu não posso simplesmente falar que não vou vender determinado produto. Eles fazem algumas concessões, mas é necessária uma justificativa plausível para isso.

Grau de assessoria do franqueador

21. O franqueador presta serviços de assistência e assessoria? Se sim, que tipo de assistência?

Sim, qualquer coisa que o franqueado necessitar, pode pedir assessoria para o franqueador, por exemplo, precisa de um treinamento para um funcionário, tem uma equipe que vem até a loja e passa para o funcionário regras a seguir, as diretrizes. A Fran's Cafe troca o cardápio a cada estação e muitas vezes colocam alguns produtos da estação. Assim, toda vez que muda o cardápio eles mandam uma equipe para fazer todo o treinamento de novo com os funcionários. O treinamento só é pago quando você requisita fora do calendário estipulado pela franqueadora. Por exemplo: mudou o cardápio, eles mandam uma equipe para treinamento, mas se eu resolvo trocar todos os funcionários e necessitar novamente de treinamento, aí, neste caso, eu estou requisitando este treinamento, então eles têm que vir e dar treinamento pra todos os meus funcionários. Agora, vamos supor, que o franqueado esteja com um problema na administração e precisa de um controle, eles mandam um supervisor a cada três, quatro meses, cada loja tem um supervisor de loja e esse supervisor observa como está a loja, se está tudo dentro dos padrões, faz um levantamento. Se a loja não estiver de acordo com as normas da franquia, eles orientam.

22. O que na franquia é padronizado por contrato?

Tudo na franquia é padronizado. Às vezes, dependendo da região é possível acrescentar algo.

23. No atendimento, há um padrão? Se há, como ele é controlado?

Há, pois toda vez que o supervisor vem à loja ele orienta o funcionário e observa como esta sendo feito o atendimento. Por exemplo: se quando o cliente chega, o funcionário vai até ele, se quando o cliente sai, ele retira a mesa, se ele tem iniciativa. Os supervisores observam bem a dinâmica da loja. No que diz respeito à periodicidade, a vinda do supervisor depende muito da situação da loja, normalmente a cada três meses há uma visita, sendo que as vezes eles avisam que vem e as vezes não. Quando eles acham que a loja esta tendo algum tipo de problema eles não avisam.

24. O franqueador realmente se preocupa com os problemas que surgem com os franqueados, ou simplesmente cobra melhorias e soluções?

Eles se preocupam sim, por isso que o franqueado necessita ter tudo documentado para que ele possa provar sua dificuldade. Por exemplo, todo o final do mês o franqueado tem que fornecer o balanço financeiro, então se a loja esta indo mal, o franqueado tem como provar, ou seja, se ele esta fazendo algo de errado, se a culpa é do fornecedor, se os produtos estão caros ou se a culpa é da própria administração. Então eles dão assistência. No caso, se o franqueado não está conseguindo fazer o controle da sua loja, o franqueador manda um funcionário específico da parte de controle para orientá-lo. Então qualquer problema que o franqueado tiver, ele pode entrar em contato com a franqueadora para pedir ajuda e recebe.

25. Há reuniões periódicas entre o franqueador e os franqueados? Se há, qual a periodicidade destas?

Há uma convenção uma vez por ano, apenas para apresentar os novos parceiros. As reuniões para requisição de algo são reuniões particulares.

26. Em suma, como é a relação entre o franqueador e o franqueado?

Eu tenho uma relação super boa, até fiz, durante vários anos, parte da comissão de alimentos. Acho que há uma questão de respeito mútuo e eu,

quando resolvi ter uma marca e pagar caro por ela, decidi seguir os padrões e quero também que as demais lojas sigam. Sendo assim, eu não pago uma marca para fazer o que eu quero, mas para seguir um padrão, então acho que, se optei por ser uma franquia, tenho que respeitar o que está no contrato, senão eu montaria um negócio independente.

OBSERVAÇÕES RELEVANTES:

- *Como funciona a troca de donos em uma franquia?* Quando você abre a loja, você precisa padronizá-la. A franqueadora tem todo o projeto da franquia. Quem faz o projeto é o arquiteto da franquia. Quando você quer abrir uma loja no interior, como aqui, que fica muito distante, eles dão abertura para você arrumar mão de obra local, mas o projeto tem que ser feito pelo arquiteto da franquia. Pode até ter alguém que administre este projeto aqui, mas o arquiteto precisa vir uma vez ou outra acompanhar a obra para ver se tudo está saindo dentro dos padrões. Posteriormente, temos a taxa de franquia que é cobrada, que agora está em torno de 45 mil. Como eu comprei a loja eu pago metade dessa taxa.
- *Como funciona os horários da franquia aqui em Presidente Prudente?* O padrão é ficar aberto 24 horas, pois são lojas que tem um padrão no qual as pessoas saem de algum compromisso e querem tomar um café ou comer algo. Quando iniciou a franquia aqui em Presidente Prudente era aberto 24 horas, mas pela peculiaridade da cidade e próprio costume do interior, não funciona 24 horas, pois depois da meia noite não há mais ninguém na rua e fica até perigoso. Então foi feita essa experiência e como fui a segunda franqueada, a primeira já fez essa experiência pra mim. Então vimos que funciona até meia noite de domingo a quarta, quinta, que já é início de final de semana abrimos até duas da manhã e funciona 24 horas apenas de sexta para sábado e de sábado para domingo, que é quando há vida noturna em Presidente Prudente, que tem movimento. Agora, em questão de segurança, temos a delegacia aqui em cima, que é meu ponto positivo, ou seja, a polícia, para chegar até a delegacia precisa

passar por aqui toda hora e há também o alarme monitorado, tenho “pane” espalhado pela loja toda. Graças a deus eu nunca tive problema, até porque é café e os bandidos devem pensar, nós vamos nos arriscar por pouca coisa. Então, acho que eles pensam duas vezes antes de entrar em uma loja dessa.

- *Quem faz a segurança da loja?* Sou eu, mas o que a franquia exige é que a loja tenha seguro contra roubo e contra incêndio, principalmente, contra incêndio. Essa é uma das exigências da franquia, para você assinar o contrato certinho você necessita ter todo esse seguro da loja. Até porque é uma maneira do franqueador assegurar todo equipamento que tem aqui. Porque de repente, por exemplo, tem um franqueado que fica inadimplente e que não paga royalties, então está no contrato da franquia que eles podem pegar equipamentos pra estar sanando um pouco dessa dívida. Sendo assim, até para o franqueador é bom que você tenha uma segurança. Os equipamentos daqui são meus, por exemplo, a máquina. A franquia tem um contrato com a locadora que locam as máquinas para todas as lojas da rede, pois todas devem utilizar a mesma máquina, só que eu comprei a minha. Você também pode fazer isso, ou seja, você quer o equipamento então você pode comprá-lo.
- *Se um dia você desistir do negócio, você pode levar o equipamento que você comprou?* O que é meu eu posso. Eu só tenho que descaracterizar certos produtos (no caso da máquina, as pastilhinhas), pois a marca é patenteada e há um termo de compromisso para com os funcionários. Se um funcionário sair daqui e for para um outro café e esse café estiver reproduzindo produtos daqui, esse funcionário leva um processo.
- *O cálculo que o franqueador faz do preço de venda te dá uma folga para que você possa pagar todas as suas despesas e ainda obter lucro?* Eu procuro administrar muito bem a minha loja para que possa dar. Para minha loja em si, acho que tenho um retorno legal, estou satisfeita, mas isso depende de cada loja, da administração, do investimento. Tem franqueador que se aventura, faz uma loja enorme, gasta muito, coloca mármore no chão, investe muito e o retorno demora um pouco.

- *Pode haver franqueado que vive no aperto?* Claro, mas eu, por exemplo, tenho uma política de que desde que iniciei as atividades da loja, meus produtos chegam a cada 15 dias, então quando eu fecho o meu mês, todos os meus boletos, mesmo aqueles que não são para pagar dentro do mês, eu pago, pois não empurro para o mês seguinte aquela mercadoria que já chegou. Então todos os meus produtos que chega, eu pago dentro do mês, assim, quando fecho o mês, tenho o lucro líquido daquele mês. Deste modo, fica mais fácil controlar e também procuro controlar desperdício e o aluguel, procuro negociar. Apenas produtos, não há liberdade para negociar, pois isso é negociado com o próprio franqueador, nós negociamos apenas as coisas locais. Com relação a funcionário tenho um piso salarial que é do sindicato dos hotéis e em São Paulo o piso é um pouco maior, mas basicamente a despesa com funcionário é a mesma.
- *O que é feito, produzido aqui na franquia?* Nós não produzimos nada aqui, temos, por exemplo, dois fornecedores que são apenas de tortas, há outro que é só de Petit. Nós apenas fazemos os sucos e preparamos os lanches, não temos contato com o alimento.
- *Em Presidente Prudente pode haver outra franquia Fran's Café?* Depende do numero de habitantes da cidade. Aqui, a cidade não comporta mais um Fran's café. Eu tenho a liberdade, se eu quiser, de montar um outro no shopping, mas é prioridade minha.
- *E se você decidir vender a sua loja?* Se eu quero vender minha loja, primeiro tenho que oferecer a franqueadora e se ela não quiser posso vender a terceiros e este tem que ser aprovado pelo franqueador.
- *Processo para aquisição de uma franquia Fran's Café:*
 - 1º) Entra no site;
 - 2º) Faz contato;
 - 3º) Faz um teste de perfil;
 - 4º) Faz uma pré-entrevista;
 - 5º) Depois que você é aprovado por tudo isso, você entra em contato com o franqueador;

6º) Você recebe a circular de oferta;

7º) Assina um pré-contrato;

8º) Assina o contrato final.

- *Palavras-chaves quando se fala em Fran's Café:* padrão, qualidade, atendimento e higiene, pois acho que hoje a alimentação é muito importante.