

UNIVERSIDADE FUMEC
Faculdade de Ciências Humanas, Sociais e da Saúde – FCH
Programa de Mestrado em Direito – *Stricto Sensu*

Guilherme Aguiar de Lima

**OBRIGATORIEDADE DE EXPERIÊNCIA PRÉVIA DO FRANQUEADOR NOS
CONTRATOS DE *FRANCHISING***

Belo Horizonte
2016

Guilherme Aguiar de Lima

**OBRIGATORIEDADE DE EXPERIÊNCIA PRÉVIA DO FRANQUEADOR NOS
CONTRATOS DE FRANCHISING**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Humanas, Sociais e da Saúde da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para a obtenção de grau de Mestre em Direito.

Área de concentração: Instituições Sociais, Direito e Democracia

Linha de pesquisa: Direito Privado (Autonomia Privada, Regulação e Estratégia)

Orientador: Prof. Dr. Frederico de Andrade Gabrich

Belo Horizonte

2016



UNIVERSIDADE
FUMEC/FCH

FACULDADE DE CIÊNCIAS
HUMANAS, SOCIAIS E DA SAÚDE

PROGRAMA DE MESTRADO EM DIREITO EM INSTITUIÇÕES SOCIAIS, DIREITO E DEMOCRACIA

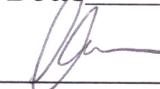
NOTA FINAL DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE
MESTRADO

BANCA EXAMINADORA:

ASSINATURAS:

Prof. Dr. Frederico de Andrade Gabrich _____

Prof. Dr. Daniel Rivorêdo Vilas Boas  _____

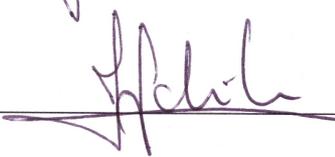
Prof. Dr. Élcio Nacur Rezende  _____

MESTRANDO: GUILHERME AGUIAR DE LIMA

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO:

“Obrigatoriedade de Experiência Prévia do Franqueador nos Contratos de Franchising”

NOTA: (70) *Setenta pontos* _____

ASSINATURA ORIENTADOR:  _____

DATA DA DEFESA: 11/08/2016

Aos meus queridos filhos, Sofia Gomes Ferrari de Lima e Bernardo Gomes Ferrari de Lima, pelos estímulos, compreensão pelos momentos em que estive ausente, pelo suporte, apoio, companheirismo e motivação, sobretudo, nos momentos mais difíceis. Vocês foram fundamentais neste esforço pessoal! Foram minha inspiração, razão de toda a minha dedicação neste trabalho e em todos os outros, meus amados filhos!

Aos meus familiares, que torceram por mim e vibram com minhas vitórias, sem os quais eu não teria alcançado êxito neste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que, incomparável em sua infinita bondade, me deu a necessária coragem para atingir meu objetivo e me revelou o significado do companheirismo e da amizade.

Ao Professor Doutor Frederico Gabrich, meu reconhecimento pela dedicação e, principalmente, por com sua postura comprometida e exigente, incentivando meu raciocínio transformando meu ideal em realização.

À Universidade FUMEC, por me dar a oportunidade de adquirir conhecimento e experiência ao longo do curso de Mestrado em Direito.

Aos professores e colegas do curso de Mestrado em Direito, que estiveram juntos comigo nesta caminhada, possibilitando aprendizagens e convivências de inestimável valor, tornando o trabalho menos árduo e difícil.

Aos meus colegas de profissão, pelo intercâmbio de informações e experiências, contribuindo para minha formação profissional e para a motivação deste trabalho.

Aos grandes amigos pessoais e mais próximos, por me apoiarem em todos os momentos de dificuldade e por estarem sempre a meu lado, dando-me força e apoio em minha caminhada durante todo o mestrado.

“Somos assim. Sonhamos o voo, mas tememos as alturas. Para voar, é preciso ter coragem para enfrentar o terror do vazio. Porque é só no vazio que o voo acontece. O vazio é o espaço da liberdade, a ausência de certezas. Mas é isto que tememos: não ter certezas. Por isso trocamos o voo por gaiolas. As gaiolas são o lugar onde as certezas moram.”

Rubem Alves

RESUMO

Esta dissertação tem como propósito verificar se, no Brasil, o franqueador está obrigado (ou não) a ter experiência prévia na atividade que desenvolve ao lançar sistema de franquia empresarial, a partir dos referenciais teóricos e legais, decorrentes do disposto na Lei nº 8.955/94 (e eventuais projetos de lei que visam alterá-la) e nos artigos 113 e 422 do Código Civil (relativos ao princípio da boa-fé, em sua acepção objetiva). Por meio da aplicação de pesquisa bibliográfica, o estudo constata que o fato de o franqueador carecer de experiência prévia no negócio não o impede de franqueá-lo, embora tal circunstância necessite ser devidamente informada na Circular de Oferta de Franquia e a todos os candidatos à franquia. No Brasil, a Lei nº 8.955/94 é expressa ao estabelecer a obrigatoriedade da Circular de Oferta de Franquia, como forma de permitir aos futuros franqueados acesso às informações sobre o negócio em questão, propiciando, assim, uma boa relação entre as partes, sendo esta uma obrigação pré-contratual. Havendo ou não obrigatoriedade, a existência de experiência prévia à implantação do sistema de franquia mostra-se muito importante, porque colabora para a expansão desse tipo de negócio, confirmando as teorias que estudam os impactos dessa experiência no aumento quantitativo dessa modalidade empresarial. Apura-se, também e principalmente, que, em virtude dos princípios da boa-fé e da informação, assim como da confiança que orienta os negócios, independentemente de dispositivo legal existente, o franqueador é obrigado a ter experiência prévia no negócio franqueado, sob pena de caracterizar ato ilícito ou se aproximar da falsidade ideológica, tendo em vista a venda de um sistema de franquia que não foi testado nem mesmo pelo franqueador.

Palavras-chave: *Franchising*. Sistema de Franquia Empresarial. Experiência Prévia. Franqueador. Franqueado.

ABSTRACT

This research aims to determine whether, in Brazil, the franchisor is obliged (or not) to have previous experience in the activity that develops when launching the franchise business system, from the theoretical and legal frameworks arising from the provisions of Law n^o 8.955/94 (and any bills that aim to change it) and articles 113 and 422 of the Civil Code (concerning the principle of good faith in its objective meaning). Through the application of literature, the study finds that the franchisor lack of prior experience in the business does not stop him to frank it, although this circumstance needs to be properly informed on the Franchise Offering Circular to all candidates for franchise. In Brazil, Law n^o 8.955/94 is expressed to establish the obligation of the Franchise Offering Circular, in order to enable future franchisees access to information about the business in question, providing thus a good relationship between the parties, being this a pre-contractual obligation. Whether or not obligation, the existence of prior experience to the implementation of the franchise system is shown to be very important because it contributes to the expansion of this type of business, confirming theories that study the impact of this experience on the quantitative increase in this business mode. Clears up also and mainly, that because of the principles of good faith and information, as well as the confidence that guides business, regardless of the existing legal provision, the franchisor is required to have previous experience in the franchised business under penalty characterize tort or approach the misrepresentation, in view of the sale of a franchise system that has not been tested even by the franchisor.

Keywords: Franchising. Business franchise system. Previous experience. Franchisor. Franchisee.

LISTA DE SIGLAS

ABF – Associação Brasileira de *Franchising*

CC – Código Civil

CDC – Código de Defesa do Consumidor

CDL – Câmara dos Diretores Lojistas CLT –

Consolidação das Leis do Trabalho COF –

Circular de Oferta de Franquia

DFV – Deutsche Franchise-Verband (Federação Alemã de *Franchising*)

FTC – Federal Trade Commission (Agência Federal Americana de Proteção ao Consumidor)

IFA – International Franchise Association (Associação Internacional de *Franchise*)

POP – Procedimento Operacional Padrão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 CONTRATO DE FRANQUIA	16
2.1 Origem e evolução	16
2.2 Conceituações e finalidades	19
2.3 Direito estrangeiro e o <i>franchising</i>	22
2.4 Espécies de contratos de franquia	23
2.5 <i>Master-franchising</i>	25
2.6 Franqueador e franqueado	27
2.7 Circular de Oferta de Franquia	29
2.8 Remuneração (<i>royalties</i>), preço e taxas	32
2.9 Manual de franquia	34
3 ABERTURA DA FRANQUIA: COMPORTAMENTO DOS CONTRATANTES	37
3.1 Características comportamentais do franqueador e do franqueado	37
3.2 Qualidade do relacionamento entre franqueado e franqueador	39
4 OBRIGATORIEDADE (OU NÃO) DA EXPERIÊNCIA DO FRANQUEADOR	43
4.1 Experiência (ou não) do franqueador para abrir uma franquia	43
4.2 Lei nº 8.955, de 1994	49
4.3 Projeto de Lei nº 4.319, de 2008	56
4.4 O princípio da boa-fé	58
4.5 O princípio do <i>full disclosure</i> nos contratos de <i>franchising</i> brasileiro e internacional	67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
REFERÊNCIAS	72

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o contrato de franquia empresarial é um contrato bilateral, oneroso, tipificado pela Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, que permite estabelecer um importante canal de distribuição de produtos e serviços. Fundamentalmente, o sistema de franquia, ou *franchising*, destaca-se pela formatação do negócio do franqueador e pela transferência de *know-how* deste para o franqueado. Consiste em uma forma de parceria empresarial, em que os riscos, incertezas e experiências são partilhados entre os dois contratantes.

Em relação a esse compartilhamento, há que se considerar que, adquirindo experiência de como funciona o sistema *franchising* e identificando uma franquia adequada a seu perfil, o franqueado poderá usufruir das oportunidades que o sistema proporciona. É importante destacar, todavia, que a utilização do *know-how* do franqueador pelo franqueado na abertura da franquia, em tese, reduz os riscos do novo negócio, bem como o tempo para sua implantação, além de propiciar o aperfeiçoamento os recursos utilizados e a minimização de prováveis riscos de insucesso.

O sistema de franquia empresarial possibilita, teoricamente, que o franqueado que aderiu à rede reduza suas possibilidades de erro, em virtude da experiência formatada e testada pelo franqueador ao longo do tempo de existência de sua unidade, ou unidades, em operação. Por isso o sistema de franquias atrai, cada vez mais, como franqueadas pessoas vocacionadas aos negócios, bem como pessoas inexperientes na vida empresarial e que desejam ter e desenvolver seu próprio negócio.

É relativamente fácil perceber, todavia, que alguns elementos no sistema *franchising* são importantes para a superação do problema relativo à inexperiência do franqueado. Entre eles podem-se citar: a formatação de todos os aspectos fundamentais do negócio, que presumivelmente foram testados pelo franqueador, com destaque para o *lay-out* das lojas, a escolha dos produtos/serviços que são oferecidos aos clientes, os processos de organização da empresa e do trabalho, e os sistemas de gestão. Tudo isso tem impacto significativo no sucesso da relação jurídica e comercial entre franqueador e franqueado, bem como no desempenho do próprio sistema de franquia.

Entretanto, na prática, existem vários casos de formatação e de venda de sistemas de franquia por franqueadores inexperientes, que não possuem unidades franqueadas próprias ou que não formataram nem testaram devidamente seu negócio, por um período mínimo necessário para o desenvolvimento de todo seu aprendizado e de um verdadeiro *know-how* que pudesse ser efetivamente transferido, de forma onerosa, ao franqueado, mediante uma relação de estrita confiança, formalizado por um contrato de franquia empresarial.

Essa realidade acaba prejudicando muitos franqueados e, de certa forma, fragilizando a credibilidade do próprio sistema de franquia empresarial. De fato, ter ou não ter o franqueador experiência prévia é (ou, pelo menos, deveria ser), um dos elementos mais importantes no processo de tomada de decisão por parte do franqueado, que geralmente é um empreendedor (por necessidade ou por vontade) que precisa em dado momento escolher entre abrir um negócio no sistema de franquias ou uma empresa própria.

O problema é que a legislação brasileira em vigor relativa ao contrato de franquia empresarial, a Lei nº 8.955/94, não exige do franqueador experiência mínima para oferecer o negócio aos franqueados.

Nesse sentido, vale ressaltar, para o franqueado não basta ter recursos à sua disposição (financeiros, treinamentos, entre outros) para abrir uma franquia. Torna-se necessário conhecer muito bem o ramo escolhido e o ambiente onde a franquia será inserida para se consolidar no mercado.

Quanto ao franqueador, a inexistência de qualquer exigência legal relativamente à sua prévia experiência acaba causando diversas consequências que afetam não apenas o sucesso do relacionamento com seus franqueados, mas, também, a viabilidade do próprio negócio de franquia.

De qualquer maneira, é importante destacar que um contrato de franquia apresenta algumas características distintas. Uma delas é a independência jurídica existente entre franqueador e franqueado. No entanto, por serem empreendedores distintos e juridicamente independentes, deve-se refletir acerca da responsabilidade solidária entre ambos, uma vez que, para haver solidariedade na parceria, deverá existir previsão expressa em lei ou no contrato.

Não obstante, é importante destacar que o franqueador que (teoricamente) tem (ou deveria ter) muita experiência com franquias pode e deve ajudar o franqueado no início da implantação da franquia. Essa experiência irá contribuir para

que o franqueado reduza o cometimento de erros que podem causar despesas e perda de tempo. Isso porque o franqueado inexperiente geralmente terá muitas dificuldades em aplicar as normas e procedimentos no novo negócio, cabendo ao franqueador ajudá-lo a superar essa falta de experiência.

Note-se, porém, que a possibilidade da abertura de um negócio com pouca ou nenhuma experiência constitui risco ao investimento. O empreendedor geralmente sente-se motivado a optar por uma unidade franqueada, em vez de uma não franqueada, exatamente pelo fato de poder aproveitar a experiência do franqueador e pela facilidade de fazer treinamentos oferecidos pelo sistema de franquia da marca escolhida.

De qualquer maneira, vale observar, mesmo que o franqueador não tenha experiência no setor no qual irá atuar por meio da implantação de uma franquia, o franqueado deve possuir determinadas características, conhecimentos ou habilidades que contribuirão para o sucesso em seu negócio, como capacidade de correr riscos, autonomia, competitividade, inovação; proatividade, entre outras. Essas características comportamentais, aplicadas na franquia, favorecem a criação de uma empresa com orientação empreendedora e com maiores chances de sucesso.

Sob o ponto de vista do franqueador, sua experiência também poderá aumentar o potencial de sucesso de um franqueado inexperiente no mercado empresarial.

Contudo, em princípio, como mencionado anteriormente, a interpretação do disposto na Lei nº 8.955/94 não condiciona a celebração do negócio de *franchising* à comprovação de experiência ou de capacidade técnica da empresa franqueadora. Resta saber se as normas jurídicas vigentes podem ser interpretadas de maneira sistemática e teleológica, para reconhecer a obrigatoriedade da experiência prévia do franqueador no sistema *franchising*.

Nessa perspectiva, o objetivo geral desta dissertação visa verificar se, no Brasil, o franqueador está obrigado (ou não) a ter experiência prévia na atividade que desenvolve ao lançar sistema de franquia empresarial, a partir dos referenciais teóricos e legais decorrentes do disposto na Lei nº 8.955/94 (e eventuais projetos de lei que visam alterá-la) e nos artigos 113 e 422 do Código Civil (relativos ao princípio da boa-fé, em sua acepção objetiva).

A partir do objetivo geral, elaboraram-se os seguintes objetivos específicos: caracterizar e conceituar o contrato de franquia empresarial; analisar o disposto na Lei nº 8.955/94 (e eventuais projetos de lei que visam alterá-la, em especial o Projeto de Lei nº 4.319/08) relativamente à experiência obrigatória (ou não) do franqueador; avaliar as expectativas e percepções do franqueador e do franqueado no contrato de franquia empresarial; e analisar o princípio da boa-fé, em sua acepção objetiva, a partir das cláusulas gerais estabelecidas pelos artigos 113 e 422 do Código Civil, para verificar se há alargamento das obrigações legais e contratuais do franqueador perante o franqueado, especialmente em relação à experiência obrigatória do primeiro.

O trabalho pretende mostrar, também, que o setor de franquias é muito importante para a economia brasileira, pois, somente em 2014, movimentou mais de 125 bilhões de reais, com um crescimento de 9%, contra uma queda de 3,5% do Produto Interno Bruto (PIB). Por isso, o número de empresas franqueadoras e, principalmente, franqueadas, é muito significativo no Brasil, após mais de uma década de crescimento com índices superiores a 10% ao ano, segundo dados da ABF. (2016)

Constata-se que a maioria das pessoas e empresas franqueadas, geralmente, aderem ao *franchising* porque confiam na suposta experiência da empresa franqueadora, formatada no sistema. Este é um dos pilares fundamentais do contrato de franquia empresarial.

Nesse sentido, percebe-se que na relação entre franqueador e franqueado deve ser estabelecida também a confiança. Além das responsabilidades determinadas em contrato, espera-se que o franqueador contribua como verdadeiro mentor e consultor do franqueado, para que ambos atuem em parceria visando ao melhor desempenho da franquia que será implantada. Espera-se, ainda, que o franqueado atue com lealdade e dedicação, aumentando cada vez mais o nível de confiança e procurando aprimorar sua experiência, aplicando-a em sua franquia e em toda a rede.

Justifica-se, dessa forma, o desenvolvimento desta dissertação de mestrado, que busca identificar as normas jurídicas que eventualmente condicionem a celebração do contrato de franquia à comprovação da experiência e da capacidade técnica da empresa franqueadora.

Impende ainda registrar que o fortalecimento da relação entre franqueador e franqueado, e o fortalecimento da marca e imagem da franquia no mercado, bem como sua penetração nesse mercado aprimoram a experiência do franqueado, possibilitando a visibilidade e capilaridade que este irá alcançar com a abertura da franquia.

Cabe aqui ainda ressaltar que alguns fatores incentivam a implantação de uma rede de franquias, como, por exemplo, a experiência do franqueado. Há ainda evidências na literatura de que a escolha certa do perfil do franqueado, levando-se em conta sua experiência durante os anos em que esteve atuando no mercado de franquia, está relacionada com a expansão do franqueador através do sistema de *franchising*, em mercados tanto nacionais quanto internacionais. Assim, quanto maior for a experiência do franqueado com franquias, menor será sua dependência do franqueador.

Dessa forma, considerando a atual legislação brasileira e tendo em vista a natureza jurídica do contrato de franquia, é natural concluir que o franqueado, além de possuir capacidade para realizar negócios jurídicos, deve também adquirir experiência.

Este trabalho consiste numa abordagem qualitativa, executada, principalmente, por meio da leitura e da interpretação de textos doutrinários e legais.

Nesse sentido, realiza-se uma pesquisa qualitativa para analisar: (i) os motivos determinantes que geralmente levam a pessoa ou empresa aderir a um contrato de franquia; (ii) o tempo médio de experiência prévia dos franqueadores quando lançaram seu sistema de *franchising*.

A pesquisa foi realizada levando em consideração o estudo de caso, seguindo o método de análise e interpretação sistemática e teleológica das normas jurídicas vigentes no Brasil, com a contextualização.

A fim de atingir os objetivos propostos, a dissertação está estruturada em quatro capítulos, além desta introdução. No capítulo dois apresenta-se o contrato de franquia, conceituando e descrevendo os elementos essenciais dessa modalidade de contrato.

No capítulo três, descrevem-se as características comportamentais e o perfil que o franqueador e o franqueado efetivamente adotam na abertura de uma franquia. Em seguida, realiza-se uma breve análise da qualidade do relacionamento entre franqueados e franqueadores.

O capítulo quatro aborda a questão da obrigatoriedade (ou não) de experiência prévia do franqueador para expandir seu negócio por meio do sistema de *franchising*, analisa-se a Lei nº 8.955, de 1994, com destaque para o Projeto de Lei nº 4.319, de 2008, com alteração da Lei nº 8.955, de 1994; por fim, procede-se à revisão da literatura sobre o princípio da boa-fé.

Para finalizar, o capítulo cinco apresenta as conclusões deste estudo, evidenciando as limitações da pesquisa e algumas recomendações para avanços de novos estudos sobre o tema investigado.

2 CONTRATO DE FRANQUIA

No mundo contemporâneo, em que a economia globalizada e o capitalismo têm sustentado o desenvolvimento humano, o contrato de franquia ou *franchising* apresenta-se como tendência à expansão dos negócios referentes a quaisquer marcas, especialmente aquelas cujo valor já é reconhecido pelos consumidores e usuários de seus produtos e serviços.

2.1 Origem e evolução

O termo *franchise* provém do verbo *franchir* que significa “libertar ou liberar, dar imunidade a alguém originalmente proibido de praticar certos atos”. Assim, surge o termo *franchisage*, correspondente “ao privilégio que se concedia na Idade Média a cidades e súditos. [...] Juridicamente significa um direito concedido a alguém” (MELO, 2014, p. 275).

A legislação e a doutrina, além de órgãos, empresas e instituições procuram de maneira objetiva conceituar e definir o contrato de franquia.

No âmbito legal, em 15 de dezembro de 1994, entrou em vigor a Lei nº 8.955, denominada Lei da Franquia Empresarial, que passou a disciplinar o *franchising* no Brasil. De acordo com o artigo 2º dessa lei, a franquia pode ser definida como:

Art. 2º. Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou 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 (BRASIL, 1994).

Para Coelho, a franquia tem natureza jurídica de contrato de distribuição, mediante o qual um produtor de bens ou serviços concede a outro empresário a:

[...] possibilidade de produção ou comercialização de seus produtos, cujo nome e marca já se encontram solidificados no mercado, tendo em contrapartida pagamentos em razão desta exploração. Trata-se de uma opção de ampliação dos negócios do franqueador, garantindo ao franqueado a utilização de uma marca e imagem de reconhecida aceitação pelos consumidores (COELHO, 2003, p. 85-86).

No Brasil, o sistema de franquias é regido por legislação própria, a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Subsidiariamente, o negócio de franquia é amparado pelo Código Civil (CC) no tocante à teoria das obrigações,

[...] à teoria geral dos contratos e à responsabilidade civil. Também se aplicam às franquias, as regras da Lei de Propriedade Industrial, quando se trata da cessão do direito de uso de marca ou patente. Assim, diante de todo esse arcabouço jurídico, afirma-se que o contrato estabelecido pelo sistema de franquia é, pois, de natureza cível (COUTINHO NETO, 2009, p. 25).

Segundo Gabrich, no contrato de *franchising*, “a empresa detentora e cedente do direito de uso da marca, do método, do produto, do serviço ou do *know-how* objeto da concessão recebe o nome de empresa franqueadora, ou simplesmente, franqueador” (GABRICH, 2002, p. 19). A função exercida por essa empresa franqueadora, em uma relação de *franchising*, é de fundamental importância para o sucesso do negócio.

O referido autor elucida que, para que uma empresa se torne franqueadora, é essencial que ela possua uma marca,

[...] produto ou serviço respeitável no meio comercial. Quando a empresa franqueadora define a utilização do contrato de *franchising* como meio de expansão de sua rede, é imprescindível que possua um método profissional e eficaz de controle e de desenvolvimento pleno da atividade à qual se dedica, apto a ser repassado às empresas franqueadas, que deverão receber assistência e orientação contínua (GABRICH, 2002, p. 20).

Na história dos contratos, o primeiro contrato que teve similaridade com o de *franchising* foi o de concessão de vendas. Cretella Neto relata que houve, inclusive, quem tentasse “tratar o contrato de concessão de vendas e o de franquia como iguais, posição que já foi superada”, entendendo que “a cessão de vendas é, apenas, um contrato de distribuição dos produtos de um comerciante, por outro, mediante cláusula de exclusividade e fiscalização daquele” (CRETELLA NETO, 2002, p. 44).

No que diz respeito aos aspectos jurídicos, como consequência econômica, o contrato de *franchising* também evoluiu,

[...] passando a ser visto como um contrato comercial típico e misto, pelo qual empresas econômica e juridicamente independentes relacionam-se, visando à produção, à comercialização, à prestação de serviços, à transferência de conhecimento e experiências, com benefícios recíprocos para as partes envolvidas no negócio (GABRICH, 2002, p. 10).

Mas Andrade observa que, desde a década de 1970, a franquia foi tratada como um “contrato atípico, lastreado nos usos comerciais e regulados pelo direito comum, até o advento da Lei nº 8.955, de 1994, que dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*franchising*) e dá outras providências” (ANDRADE, 1998, p. 11).

Do ponto de vista histórico, todavia, de acordo com Pedro e Caffarate, o contrato de franquia foi inicialmente utilizado, em 1850, pela indústria de máquinas de costura Singer Sewing Machine, tendo como um de seus objetivos “expandir os negócios, aumentar o faturamento e com o investimento de pouco capital estabelecer novos pontos de venda em todo o território norte-americano” (PEDRON; CAFFARATE, 2000, p. 1).

Fernandez e Júlio narram que, naquela época, pretendendo ampliar sua participação no mercado varejista, “a Singer outorgou franquias a pequenos comerciantes que passaram a comercializar seus produtos em lojas, arcando com as despesas e os riscos do negócio” (FERNANDEZ; JULIO, 2011, p. 189 *apud* MELO, 2014, p. 276). A iniciativa teve tanto sucesso que, já no final do século XIX, a General Motors e a Coca-Cola seguiram o mesmo caminho da Singer.

Complementando o relato dos primórdios do contrato de franquia ou *franchising*, Simão Filho explana que ele teve origem nos Estados Unidos:

[...] após a guerra da secessão, quando os industriais do norte do país, celebraram acordos com diversos comerciantes do sul e oeste, para que estes passassem a distribuir através da venda, produtos da marca que possuíam. No entanto teve seu impulso e contornos definidos logo após a segunda guerra mundial. Com o retorno dos ex-combatentes aos Estados Unidos viu-se a necessidade de inserir estes trabalhadores no mercado de trabalho. Contudo as dificuldades financeiras do pós-guerra impossibilitavam a adoção de grandes investimentos no mercado e na indústria. Difundiu-se a utilização do *franchising*, por parte dos ex-combatentes, e outros interessados, uma vez que estes poderiam ingressar no comércio imediatamente, sem a necessidade de aporte de grandes capitais e experiência comercial em função da metodologia operacional apresentada em forma acabada pelos franqueadores, e devido à tutela de empresas cujas marcas já eram fortalecidas no mercado e com grande aceitação (SIMÃO FILHO, 1998, p. 17-18).

O sucesso do contrato de franquia foi imediato e depois se expandiu para outras atividades, atingindo seu auge com a rede McDonald's, em meados do século XX, precisamente no ano de 1955, quando foi usado como meio para expandir o sistema de serviços de comidas rápidas. Ray Kroc McDonald abriu o primeiro restaurante da rede como o nome da família McDonald, em Dês Plaines, Illinois. Em

2014, o “McDonald’s contava com mais de 31 mil restaurantes, distribuídos em 118 países e um faturamento anual de mais de US45 bilhões” (MELO, 2014, p. 276).

A partir da década de 1960 o sistema de *franchising* começou a se desenvolver mais intensamente e tornou-se um diferencial em relação aos outros sistemas de comercialização de produtos e serviços.

Segundo Schneider, no Brasil, o *franchising* começou de forma rudimentar. Suas vantagens, “juntamente com as características específicas do mercado brasileiro, acabaram por popularizá-lo de tal modo que o Brasil deverá estar em alguns anos entre os primeiros colocados no *ranking* mundial por número de franquia” (SCHNEIDER, 1991, p. 16).

De fato, no Brasil, “as empresas começaram a adquirir suas operações de franquia em meados da década de 1980”. Os precursores do sistema, como Yázigi International e Bob's, esclarecem que “trabalhavam com essa forma de negócios havia muito tempo, mas não usavam o termo franquia por não conhecê-lo” (CONRADO, 2014, p. 1). Destaca-se, porém, que as redes passaram a definir seus conceitos e a adotar o sistema oficialmente apenas na década de 1990.

Não obstante, o instituto da franquia, no Brasil, está em franco desenvolvimento e, do ponto de vista legal, encontra-se regulado pela Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, aplicando-se também a esse tipo de contrato as regras do Código Civil (CC), do Código de Defesa do Consumidor (CDC) e da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Para alguns autores, o contrato de *franchising* é de adesão, pois a maioria dos contratos se apresenta desta forma na prática. Entretanto, como aponta Gabrich (2002, p. 28), “não se pode pensar (do ponto de vista teórico) em um contrato realmente padronizado e com cláusulas uniformes, que poderiam ser utilizados genericamente em todos e quaisquer contratos de *franchising*”.

2.2 Conceituações e finalidades

Lobo apresenta a definição de *franchising* dada pela Corte de Apelação de Paris, em decisão de 28 de abril de 1978:

[...] um método de colaboração entre duas ou várias empresas comerciais, uma franqueadora, outra franqueada, pelo qual a primeira, proprietária de um nome de uma razão social conhecidos, siglas, símbolos, marca de fábrica, comércio ou de serviços, bem como de *savoir-faire* particular, coloca

à disposição de outra o direito de utilizar, mediante um pagamento ou outra vantagem, uma coleção de produtos ou de serviços, originais ou específicos, para explorar obrigatoriamente e totalmente segundo técnicas comerciais experimentadas, desenvolvidas e periodicamente recicladas, de uma maneira exclusiva, para o fim de realizar um melhor impacto sobre um mercado considerado e de obter um desenvolvimento acelerado da atividade comercial das empresas envolvidas; esse contrato pode ser acompanhado de uma ajuda industrial, comercial ou financeira, permitindo a integração na atividade comercial do concedente franqueador em benefício do franqueado iniciado em uma atividade técnica original e num *savoir-faire* fora do comum, permitindo a manutenção da imagem de marca do serviço ou do produto vendido e o desenvolvimento da clientela por menor custo e com uma maior rentabilidade para as duas partes, que conservam juridicamente uma independência total (LOBO, 2003, p. 29).

Carvalhosa conceitua o contrato de franquia como:

Contrato de distribuição de bens com uma determinada marca, ou realização de serviços específicos, padronizados por um comerciante independente que adota como nome de seu estabelecimento o do franqueador, ou que omite para o público o seu nome comercial operando mercadologicamente (e não juridicamente) apenas com a marca do produto franqueado (CARVALHOSA, 2002, p. 35).

Leloup apresenta uma definição mais minuciosa de contrato de franquia:

[...] é um contrato sinalagmático de execução sucessiva, pelo qual uma empresa, denominada franqueadora, confere a uma ou várias outras empresas, denominadas franqueadas, o direito de reiterar, sob a marca do franqueador, com o auxílio de seus relacionamentos com a clientela e de sua assistência contínua, o sistema de gestão previamente experimentado pelo franqueador, e devendo, devido a vantagem concorrencial que ele propicia, razoavelmente permitir a um franqueado diligente implementar negócios proveitosos. (LELOUP, 1991, p. 26 *apud* GABRICH, 2002, p. 14)

Corroborando a conceituação dada por Leloup, Horwitz e Volpi entendem que o *franchising* pode ser definido como um relacionamento contratual contínuo, em que “cada franqueador outorga ao franqueado o direito de conduzir um negócio de acordo com um plano de marketing, incluindo o direito de usar a marca registrada ou o nome comercial do franqueador, mediante uma contrapartida do franqueado” (HORWITZ; VOLPI, 1980, p. 218 *apud* GABRICH, 2002, p. 15).

É importante destacar que no contrato de franquia, bem como nas outras espécies de contrato, as partes são vinculadas, “possuindo deveres e direitos a serem observados durante a relação contratual” (SCHWARTZ, p. 2003, p. 8). Acrescenta Brickley que a relação estabelecida entre franqueado e franqueador é “regida por um contrato em que o franqueador transfere o direito de uso e exploração de sua marca na produção ou venda de produtos ou serviços,

determinando-se um período e uma localização geográfica específica” (BRICKLEY, 1999, p. 748).

Um fator que reforça a segurança dos contratos de franquias, segundo Beto Filho (2013, p. 235-244), é a “preocupação do próprio franqueador com sua marca, que pode ser prejudicada caso um estabelecimento seja inaugurado e tenha de fechar”. Por isso, as empresas franqueadoras normalmente analisam os negócios de franquias a partir do perfil dos potenciais franqueados, para avaliar se o empreendimento tem chances de dar certo com aqueles com os quais o contrato efetivamente vier a ser celebrado. Não obstante, Andrade aponta algumas vantagens e desvantagens teóricas do contrato de franquia, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do contrato de franquia

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p>Franqueador</p> <ul style="list-style-type: none"> Expansão acelerada a baixo custo Desenvolvimento de uma rede Consolidação territorial Maior eficiência em cada unidade Imagem corporativa Administração descentralizada 	<p>Franqueador</p> <ul style="list-style-type: none"> Administração participativa Autor do conceito, mas não do ponto de venda Maior esforço de liderança Lucros menores por unidade (divisão de receita) Eficiência permanentemente testada
<p>Franqueado</p> <ul style="list-style-type: none"> Associa-se a uma marca consolidada Desenvolve um conceito de sucesso Corre menos riscos Tem acesso à profissionalização do negócio pertence a um todo coletivo Obtém melhor relação investimento/retorno Conta com a cobertura de uma corporação consolidada 	<p>Franqueado</p> <ul style="list-style-type: none"> Menos grau de liberdade Empreendimento ligado a um parceiro remoto Necessidade de assimilar um conceito estabelecido do negócio Risco associado ao desempenho do franqueador

Fonte: Andrade (1998, p. 17).

Ressalta-se, ainda, que o tempo de retorno pode variar muito de contrato para contrato de franquia. Efetivamente, o “tempo de retorno” diz respeito a quando “o investidor provavelmente terá de volta o dinheiro usado para compra da franquia caso todos os procedimentos sejam corretamente cumpridos. O prazo vai desde poucos meses até alguns anos” (BETO FILHO, 2013, p. 235-244).

2.3 Direito estrangeiro e o *franchising*

No que tange às definições estabelecidas por autores estrangeiros, é importante observar que não são muito diferentes das apresentadas por autores brasileiros.

Gabrich destaca que o *franchising* nos Estados Unidos encontra-se em:

[...] estágio muito avançado de desenvolvimento, e devido ao elevado nível de importância que este sistema alcançou no país, a regra *Federal Trade Commission – FTC* (Agência Federal Americana de Proteção ao Consumidor) 436 de 1979, a *Franchising and Business Opportunity Ventures Trades Regulation Rule*, mais conhecida como *full disclosure rule*¹, foi a primeira lei específica a regular os contratos de *franchising* no mundo. Além dessa lei federal, existem diversas legislações estaduais que regulam o contrato de *franchising*, mas em todas o fundamento principal é o *full disclosure* (GABRICH, 2002, p. 67).

Ainda segundo o autor, a legislação americana é de caráter preventivo,

[...] impondo ao franqueador que apresente ao candidato a franqueador, e até mesmo aos já franqueados se a informação for nova e importante, todas as informações relevantes e ponderáveis sobre o negócio proposto e sobre a empresa franqueadora, para que, assim, o futuro franqueado tenha todo o conhecimento necessário para que exerça sua liberdade de escolha. Nota-se que a própria legislação federal americana, em sua seção FTC 436-2, define o candidato à aquisição de uma franquia como qualquer pessoa, representante, ou agente que entre em contato com um franqueador, ou que seja contatado por ele, com o objetivo declarado de discutir ou estabelecer um possível acordo de *franchising* envolvendo essa pessoa (GABRICH, 2002, p. 68).

Cretella Neto apresenta a definição de *franchising* dada pela Federação Alemã de *Franchising* (Deutsche Franchise-Verband – DFV), que serve de complemento à definição da Associação Internacional de Franchising (International Franchising Association - IFA), e deve ser obrigatoriamente observada por todos os seus associados. Nesse sentido:

O *franchising* é um sistema de comercialização organizado de forma cooperativa vertical, entre empresas juridicamente independentes, com base em uma relação contratual continuativa [...]. O *franchising* é, portanto, mais do que um acordo de distribuição, uma concessão ou um contrato de licença, pois ambas as partes se obrigam a prestações que ultrapassam as limitações de uma relação comercial convencional (CRETILLA NETO, 2002, p. 30).

¹ O termo *disclosure* vem do latim *disclaudere*, que significa abrir, expor à vista, tornar público, conhecido. Segundo Barroso (2008), esse princípio de revelação dos dados ao público investidor já é antigo nos Estados Unidos, devido a adoção recente no direito brasileiro.

Na doutrina portuguesa, Monteiro define o *franchising* como o contrato pelo qual:

[...] alguém (franqueador) autoriza e possibilita que outrem (franquiado), mediante contrapartidas, atue comercialmente (produzindo e/ou vendendo produtos ou serviços), de modo estável, com a fórmula de sucesso do primeiro (sinais distintivos, conhecimentos, assistência...) e surja aos olhos do público com a sua imagem empresarial, obrigando-se o segundo a atuar nestes termos, a respeitar as indicações que lhe forem sendo dadas e a aceitar o controlo e fiscalização a que for sujeito (MONTEIRO, 2009, p.123).

Assim, pode-se afirmar que o contrato de franquia é uma alternativa viável e atrativa, tanto para o franqueador quanto para o franqueado, uma vez que amplia o alcance de determinado produto e fornece a estrutura necessária para seu ingresso na carreira empresarial (CONRADO, 2014).

2.4 Espécies de contratos de franquia

Venosa afirma que o contrato de franquia pode se estabelecer como um contrato *intuitu personae*. Neste tipo de relação contratual, franqueado e franqueador só firmam o contrato em virtude da fidúcia comercial existente entre as partes. Venosa destaca ainda que, “apesar de ser um contrato comutativo, pode ocorrer de apresentar cláusulas de aleatoriedade, já que além de conter prestações conhecidas pelas partes, pode haver cláusulas imprevisíveis para os contratantes” (VENOSA, 2010, p. 32).

A natureza jurídica do contrato de franquia, segundo Venosa (2010), pode ser definida por meio de algumas características normalmente verificadas nesses negócios jurídicos, tendo em vista que prevê obrigações recíprocas para as partes. Nesse sentido, o contrato de franquia é:

- a) Bilateral – pois prevê obrigações recíprocas para os participantes;
- b) Consensual – porque depende exclusivamente da vontade das partes para seu aperfeiçoamento;
- c) Comutativo – as partes podem prever com certa segurança quais prestações estão assumindo e os riscos que correm com mais segurança.
- d) Oneroso – ambas as partes perseguem lucros e para isso investem recursos;
- e) Personalíssimo ou *intuitu personae* – a contratação se realiza em face da confiança que uma parte inspira na outra;

- f) Adesão – o franqueado adere em bloco ao contrato, podendo, quando muito, discutir algumas cláusulas.

Venosa cita alguns serviços de organização empresarial que o franqueador presta ao franqueado decorrentes, geralmente, de três espécies de contratos de franquia:

a) *Engineering* – contrato de franquia que estabelece que todas as lojas da rede devem ter um formato exatamente igual, de forma que seja impossível não relacioná-la com sua rede de franquias e assim, atrair o público consumidor que já sabe exatamente o que irá encontrar em cada estabelecimento.

b) *Management* - contrato de franquia relativo ao treinamento dos funcionários do franqueado e à estruturação da administração do negócio. Esse contrato fornece uma sensação de familiaridade com a franquia, trazendo a sensação de que todas as filiais são uma só. Em cada estabelecimento haverá os mesmos produtos ou serviços disponíveis, podendo-se esperar um modo de tratamento igual em todos.

c) *Outback* – contrato de franquia usado em todos os restaurantes da cadeia Outback, por meio do qual há uma preocupação significativa na formatação dos serviços prestados pelos empregados dos franqueados, que agem de maneira descontraída e alegre, assemelhando-se inclusive no tratamento dispensado aos aniversariantes (VENOSA, 2010, p. 58).

Além das espécies de contratos de franquia mencionados anteriormente, Diniz também identifica quatro modalidades distintas de contrato de franquia:

1) *Franchising* de serviços - o franqueador oferece uma forma original e diferente de prestação de serviços. O franqueado poderá oferecer ao consumidor final os mesmos serviços devidamente elaborados pelo franqueador, seguindo o franqueado os mesmos padrões que foram fruto do sucesso do franqueador.

2) *Franchising* de produção - o franqueador produz todos os produtos que serão comercializados pelos franqueados, utilizando-se também de outras marcas de reconhecido sucesso no cenário comercial.

3) *Franchising* de distribuição - o franqueador seleciona empresas diversas para execução e fabricação dos produtos, sob suas marcas. Neste tipo de franquia não há distribuição por parte do franqueador. Cabe aos franqueados a distribuição desses produtos, por meio de suas redes, seguindo, a rigor, a formatação feita pelo franqueador. Ressalta-se que na franquia de distribuição, todos os componentes da rede de franqueados possuam idênticas mercadorias para serem oferecidas ao consumidor final, com a finalidade de preservar e padronizar a imagem do distribuidor.

4) *Franchising* de indústria – por meio deste contrato, o franqueador oferece ao franqueado todos os meios necessários para que este industrialize o produto. Deste modo, o franqueado se compromete a produzi-los nos termos do contrato firmado, para ulterior comercialização dos produtos. (DINIZ, 2011, p. 701)

Para Diniz (2011), a franquia é um contrato de caráter distributivo, típico e moderno contrato de distribuição comercial. É um contrato que tem viés cooperativo e colaborativo.

Diante das diversas conceituações apresentadas sobre o contrato de franquia, pode-se entender o contrato de franquia como um contrato que possibilita a formação de grupos empresariais, criando um importante canal de distribuição de produtos e serviços. Caracteriza-se pelo uso da marca, pela padronização do ponto de vendas e do atendimento. Nessa modalidade empresarial, a supervisão do franqueador sobre a gestão financeira, de *marketing* e de recursos humanos que desenvolve seu franqueado permite que o consumidor, ao entrar em uma unidade franqueada em um estado da região nordeste do Brasil, se sinta da mesma maneira como se estivesse entrando em uma franquia localizada no sul do país, evidenciando a padronização do negócio, resultado do treinamento e reciclagem que o franqueador deve manter, para que todos da empresa falem na mesma linguagem.

Além disso, o contrato de franquia é oneroso, consensual, bilateral, entre outras características. Uma delas das mais importantes é seu caráter *intuitu personae*, ou seja, o contrato somente é firmado em razão de o candidato à franquia ter se enquadrado no que se chama de perfil do franqueado, conferindo a esse tipo de contrato uma singularidade.

2.5 Master-franchising

Os contratos de *master-franchising* são contratos estabelecidos entre o franqueador e um *master-franqueado*, também denominado de subfranqueador. Segundo Cretella Neto, esse tipo de contrato tem por finalidade o:

[...] desenvolvimento, por parte do subfranqueado, de uma rede de unidades em um determinado território, sendo que essas unidades podem ser do próprio subfranqueador ou de subfranqueados que firmam contratos de *franchising* diretamente com o subfranqueador (CRETELLA NETO, 2002, p. 154).

No que tange aos contratos de *master-franquia*, estes são mais utilizados no âmbito internacional, embora possam também ser usados nacionalmente. No campo internacional, são bastante utilizados em franquias do tipo *fast-food*, como a da rede de lanchonete McDonald's. Nesse tipo de contrato o franqueador nomeia um ou mais subfranqueados – também denominados *master-franqueados* – e lhes confere

o direito de desenvolver uma rede de unidades em determinado território (até mesmo um país inteiro), podendo estas ser exploradas pelo próprio *master-franqueado* ou serem concedidas por este a subfranqueados por meio de contratos individuais que lhes permitam a operação da atividade (BRITTO, 2003).

Para Mendelsohn, o principal objetivo dos contratos de *master-franchising* é a “fusão do sistema do franqueador, já desenvolvido, com as condições locais, por meio da aplicação dos conhecimentos locais do subfranqueador” (MENDESLSOHN, 2004, p. 256).

Ao analisar o conceito de subfranqueador, Mendelsohn ajuda a entender a posição que este irá ocupar no sistema de *franchising*:

O subfranqueador, normalmente, tem o direito exclusivo, em todo o país, de abrir os seus próprios estabelecimentos, de conceder subfranquias ou fazer ambas as coisas. O subfranqueador, essencialmente, ocupa a posição do franqueador no território e é, para todos os propósitos e finalidades, o franqueador do sistema no território (MENDESLSOHN, 2004, p. 254).

Gabrich destaca a multiplicidade de relações que formam os contratos de *master-franchising*, ressaltando que esta modalidade de contrato de *franchising* é a preferida das marcas internacionais,

[...] cujas matrizes mundiais escolhem empresas nos países que pretendem iniciar suas operações e com estas firmam um contrato internacional de *master-franchising*, permitindo que as *master-franqueadas* possam subfranquear o negócio dentro de um território determinado, assumindo uma posição dupla de franqueadas em relação à matriz e franqueadoras em relação às unidades franqueadas nacionais (GABRICH, 2002, p. 19).

O autor considera que a Lei nº 8.955/94 prevê, indiretamente, esse tipo de contrato de *franchising* em seu artigo 9º, que assim estabelece:

Art. 9º. Para 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 referam ao franqueado aplicam-se ao subfranqueado (BRASIL, 1994).

De fato, pode-se realmente afirmar que nesse artigo da Lei de *Franchising* brasileira, o legislador reconhece, indiretamente, a condição de franqueador que assume o *master-subfranqueado* no contrato de *master-franchising*, uma vez que para efeitos legais é ele que representa o franqueador, mas somente em relação aos subfranqueados com os quais contrata, já que em relação ao *master-franqueador* é apenas franqueado (GABRICH, 2002).

Em análise mais profunda, observa-se que esse tipo de contrato confere mais vantagens que desvantagens ao franqueador. Entre elas citam-se: permite ao franqueador abranger áreas mais distantes, onde dificilmente conseguiria operar mesmo com equipe própria competente; constitui uma oportunidade de aproveitar o conhecimento local do *master-franqueado*, especialmente no que diz respeito à legislação local; confere maior segurança ao empreendimento.

2.6 Franqueador e franqueado

A franquia, segundo Barroso (2008), é baseada na confiança mútua entre franqueador e franqueado. Nesse sentido, Cherto e Rizzo entendem que o processo de integração entre franqueador e franqueado depende da existência, no franqueador, de fatores “mercadológicos, técnicos, financeiros, de recursos humanos e organizacionais, que devem ser por ele utilizados na efetivação do relacionamento” (CHERTO; RIZZO, 2010, p. 23).

Na concepção de Schwartz, o franqueador:

[...] não exerce o papel de orientador e controlador, mas também o de parceiro do seu franqueado obrigando-se a certa divisão de poder e negociação na tomada de decisão, a fim de alcançar o equilíbrio entre cooperação e conflito (SCHWARTZ, 2003, p. 26).

O franqueador estabelece o modo pelo qual o franqueado deverá instalar e fornecer seu produto ou serviço e lhe presta orientação e assistência técnica de maneira contínua, pelo prazo e duração do contrato (DINIZ, 2011).

Nesse prisma, Melo (2014) explica que o franqueador é aquele que detém a marca e conhece o sistema de comercialização do produto do serviço. Já o franqueado é aquele que se filia ao empreendimento mediante uma remuneração inicial, mais uma percentagem periódica sobre os lucros obtidos, arcando com os custos e despesas da instalação, ficando autorizado a comercializar os produtos ou serviços e utilizar a marca.

Complementando essa posição, Cherto afirma ser importante que todo franqueador crie uma marca e imagem distinta, que identifique seus produtos e:

[...] defenda essa marca contra a concorrência ou tudo aquilo que possa ameaçá-la, e ainda que seja passível de prejudicar a imagem que essa marca e os produtos ou serviços por ela identificados projetam, de acordo com os planos do franqueador (CHERTO, 1988, p. 85).

Por isso, geralmente é necessário que a marca e o logotipo sejam elaborados e escolhidos cuidadosamente pelo franqueador.

Não obstante, de acordo com Mendelsohn, o relacionamento entre franqueador e franqueado é baseado numa parceria formalizada em contrato, que determina direitos, deveres e obrigações mútuas:

Esse relacionamento, porém, não se esgota no cumprimento do contrato; vai muito além, envolvendo contratos interpessoais diários focados na operacionalização e acompanhamento do negócio do franqueado, resolução de problemas comuns e, num plano mais intangível, o compartilhamento de valores e objetos e aspectos psicológicos e sociais que permeiam a interação das partes. (MENDELSON, 2004, p. 13)

Como direitos podem-se citar aqueles que dão ao franqueador, segundo Schwartz, mesmo tendo cedido o uso de sua marca e a comercialização de seus produtos a um terceiro,

[...] o poder de controle sobre seu negócio. Assim, são direitos do franqueador: ser informado, pelo franqueado, de todas as informações pertinentes ao desenvolvimento da atividade comercial, bem como receber, conforme previsão contratual, a remuneração devida (SCHWARTZ, 2003, p. 27).

Pode-se afirmar, então, que é necessário, para o bom relacionamento entre franqueado e franqueador, que ambos não omitam informações importantes para o negócio, a fim de que uma parte não:

[...] obtenha vantagem em detrimento da parte contrária. É também necessário que ambas as partes sigam à risca aquilo que foi determinado, pois na relação franqueado-franqueador, ambas as partes devem agir cooperativamente para que ambos possam maximizar seus ganhos, pois a perda de parte da autonomia por parte do franqueado, na verdade, se dá em seu benefício, pois dá margem para a inserção da assistência e proteção por parte do franqueador (SANTOS, 2008, p. 47).

De acordo com Schwartz, os direitos do franqueado estão baseados na proteção deste. Por isso, segundo o autor, são direitos do franqueado:

[...] ser orientado pelo franqueador com todas as informações necessárias para o desempenho da atividade, objeto do contrato; celebrar contrato que esteja em conformidade com as estipulações da lei vigente e do Código de Auto-Regulamentação da Associação Brasileira de Franquia (ABF); ter suas sugestões e críticas apreciadas pelo franqueador, como colaborar ativo da empresa e, ainda, ser inteirado das inovações referentes à produção de produtos e prestação de serviços que forem implantadas em toda a rede de franquias [...] (SCHWARTZ, 2003, p. 27).

Entende-se que não se trata de relação de consumo entre franqueador e franqueado, apenas de relação comercial que não pressupõe a hipossuficiência de uma parte em relação à outra, posição decorrente da teoria maximalista e da teoria minimalista do direito do consumidor.

De acordo com Norat, os maximalistas defendem que será considerado consumidor aquele que, retirando o produto ou serviço do mercado, o utilizar como destinatário final. Para essa corrente, não importa que o produto ou serviço adquirido seja utilizado para satisfazer uma necessidade pessoal, ou para ser incorporado a um novo processo de produção; o só fato de adquirir e utilizar o produto ou serviço como destinatário final o caracteriza como consumidor (NORAT, 2011).

Já para os minimalistas, também denominados finalistas, não é considerado consumidor aquele que adquire um produto ou contrata um serviço visando praticar atos da cadeia produtiva (produção ou comercialização), já que ele não estaria utilizando o produto ou serviço como destinatário final. Nesta teoria, deve ser considerado consumidor o destinatário final do bem desde que não o tenha adquirido para uso profissional ou para revenda, visando ao lucro; do contrário restaria caracterizado o consumo para o retorno à cadeia de produção. Ou seja, se o adquirente obtiver o produto ou serviço por necessidade ou satisfação pessoal, poderá ser considerado consumidor, portanto vulnerável, aplicando-se a ele o Código de Defesa do Consumidor (CDC) (NORAT, 2011).

Na visão das duas correntes – maximalista e minimalista –, o Código de Defesa do Consumidor (CDC) não se aplica aos contratos de franquia, não existindo relação de consumo entre franqueador e franqueado, pois ambas preveem que o consumidor é aquele que adquire o produto na condição de consumidor final, o que não é o caso da franquia.

2.7 Circular de Oferta de Franquia

As empresas franqueadoras se submetem ao ordenamento jurídico vigente; por isso, a partir da promulgação da Lei nº 8.955/94, elas passaram a ter a obrigação legal de preparar, por escrito e em linguagem acessível, um documento contendo informações preliminares relativas ao negócio jurídico de *franchising*, denominado Circular de Oferta de Franquia (COF). Esse documento

obrigatoriamente deverá ser fornecido pelos franqueadores àqueles que têm interesse em adquirir uma franquia, pelo menos dez dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato. Cabe destacar que esse documento deve conter informações sobre o negócio proposto e sobre a própria empresa franqueadora, permitindo ao interessado à franquia o livre exercício de sua escolha, tendo conhecimento de todas as informações relativas ao negócio de franquia (GABRICH, 2002).

Tendo o candidato mostrado interesse pelo negócio de *franchising*, o franqueador lhe solicita o preenchimento de um cadastro com algumas informações pessoais e profissionais. Em seguida, são realizadas entrevistas para conhecer o perfil do interessado. Depois de concluídas estas etapas e sendo constatada a qualificação do interessado como potencial franqueado, este recebe a COF e o modelo do contrato de franquia. Neste momento, o interessado terá informações e documentos relativos ao empreendimento, para tomar sua decisão final de ser ou não um franqueado dessa rede de franquias (SCHWARTZ, 2003).

Segundo Coelho, esses requisitos objetivos devem ser acompanhados de alguns atributos; para ele, toda:

[...] relação contratual deve ser pautada numa conduta de honestidade, lealdade, retidão, cooperação, transparência e probidade. No contrato de franquia, estes atributos que dão sustentáculo ao princípio da boa-fé objetiva, devem estar presentes não só no contrato de franquia, mas também na COF (COELHO, 2003, p. 126).

Com relação à COF, Schwartz menciona que é o documento que o franqueador é obrigado a fornecer e que:

[...] todo candidato a franqueado tem direito a receber por força do artigo 3º da Lei nº 8.955/94 (Lei do *Franchising*). Em resumo, este documento contém informações sobre a franquia, o franqueador, a rede de franqueados, os números relativos ao investimento inicial, as taxas cobradas e o contrato de franquia. A COF é uma conquista do *franchising* brasileiro ao colocá-lo nos padrões internacionais de relacionamento transparente e consciente entre o franqueador e o franqueado (SCHWARTZ, 2003, p. 12).

A Lei nº 8.955/94 apresenta todos os aspectos aos quais o franqueado deve ter acesso,

[...] incluindo informações da COF que obrigatoriamente devem estar presentes. Esta lei padronizou e garantiu que o franqueado esteja muito bem informado acerca do negócio ao qual pretende dar início, evitando

possíveis desenganos ou erros por falta de conhecimento prévio. Uma correta e profunda análise de todos os aspectos é essencial, uma vez que a franquia estritamente dizendo é apenas o instrumento que o empreendedor deverá utilizar, não sendo ela mesma o sucesso. O perfil do empreendedor com vontade de trabalhar pode fazer toda a diferença, e, se alinhada a uma escolha correta de onde investir, poderá resultar na combinação perfeita (MALZONE, 2011, p. 32).

Complementando, Beto Filho (2013) estabelecem que a COF, enviada pela empresa aos interessados no investimento, deve conter informações sobre a empresa, o perfil dos franqueados, balanços, investimento inicial, despesas estimadas com estoques e instalação, entre outros. Por isso, conforme dispõe o *caput* do artigo 4º da Lei nº 8.955/94, o contrato de franquia somente pode ser assinado depois de dez dias do recebimento da COF, tempo necessário para que esta seja analisada.

Ressalte-se que, se tal prazo não for cumprido, a própria lei faculta ao franqueado a possibilidade de arguir a anulabilidade do contrato de franquia e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago, consoante o parágrafo único do dispositivo acima citado.

Nesse sentido,

Quando uma pessoa pega uma não pode simplesmente assinar e dizer que recebeu. Ela precisa analisar, levar para um especialista, um advogado, ler a harmonia daquele contrato para depois assinar e dez dias depois fechar o contrato de franchising. A lei já protege o franqueado porque dificilmente com uma COF na mão ele entre no escuro num sistema de franquias (BETO FILHO, 2013, p. 397).

Quanto à formalidade da COF, Schwartz (2003, p. 12) informa que ela “deverá ser escrita de forma objetiva e acessível e cada franqueador poderá cumpri-la sem nenhum padrão de apresentação mínimo ou conteúdo jurídico”.

Elucida-se que a Lei nº 8.955/94 determina que o contrato de franquia deve: “ser necessariamente escrito; ser assinado na presença de duas testemunhas; e ter validade independente do registro em cartório ou órgão público” (SCHWARTZ, 2003, p. 60).

Uma observação, porém, deve ser feita em relação ao franqueado: antes de iniciar as atividades comerciais. Ele:

[...] deve fazer um ou mais contratos de seguros, conforme especificado na COF, protegendo-se contra roubo, furto, incêndio e lucros cessantes, fixados os valores da indenização compatíveis com o valor do patrimônio e do movimento da franquia. [...] mandar cópias das apólices para o

franqueador e, em caso de infortúnio, usar integralmente o prêmio pago em benefício de sua unidade franqueada (SCHWARTZ, 2003, p. 60).

Dos requisitos determinados pela Lei nº 8.955/94, assim como das explicações de alguns doutrinadores, depreende-se que a Circular de Oferta de Franquia é documento que visa proteger tanto o franqueador quanto o franqueado. Ele é o documento mais importante na relação contratual, pois, além de todas as informações sobre o negócio que se está querendo contratar, por obrigação legal, ele ainda deve apresentar em seu conteúdo minuta do pré-contrato, caso exista, e do contrato de franquia. Nos 10 dias de prazo previstos na citada lei, essas minutas podem e devem ser analisadas pelos candidatos a aderirem à rede de franquias, tornando o contrato de franquia mais seguro.

2.8 Remuneração (*royalties*), preço e taxas

O *franchising* é, de fato, um contrato híbrido entre a concessão exclusiva, o negócio de distribuição, os contratos de fornecimento e de prestação de serviços. É uma operação pela qual um empresário concede a outro o direito de usar a marca de seu produto, para comercializá-lo, recebendo em troca uma remuneração (GOMES, 2002, p. 467).

Além dos requisitos já apresentados em tópicos anteriores, nos contratos de *franchising*, deve ainda constar cláusula relativa à remuneração do franqueador, ou seja,

[...] ao valor econômico despedido pelo franqueado, para aquisição e utilização da franquia. Os parâmetros utilizados para estipulação desta remuneração são os mais variados, podendo envolver os gastos com a produção ou fornecimento dos serviços, nível da tecnologia desenvolvida, assistência técnica a ser prestada e o grau de força mercadológica da marca. Normalmente, o preço é pago ao franqueador através de uma taxa inicial de franquia, *royalties* e taxas periódicas (ALMEIDA, 2014, p. 2372).

Gabrigh complementa a explicação; de acordo com ele, o preço do contrato inclui “a taxa inicial e os *royalties*; a previsão sobre a obrigatoriedade para a aquisição de insumos apenas do franqueador ou a liberdade para escolher os fornecedores” (GABRICH, 2002, p. 30-31).

Coelho menciona que, no contrato de franquia, o franqueador:

[...] autoriza o uso de sua marca e presta aos franqueados de sua rede os serviços de organização empresarial, enquanto estes pagam *royalties*

(importância cobrada de uma patente de um produto) pelo uso da marca e remuneram os serviços adquiridos conforme previsão contratual (COELHO, 2003, p. 15).

Além dessa cláusula, destaca-se a importância de outras que:

[...] definam as normas operacionais para a efetivação da transferência da tecnologia e do *know-how* do franqueador ao franqueado e das cláusulas de não-concorrência, que visam à proteção do franqueador em casos de uso indevido das concessões decorrentes do *franchising* ou comunicação indevida do *know-how* recebido após o término da relação contratual (GABRICH, 2002, p. 30-31).

Assim, os *royalties* são entendidos como o pagamento de percentual sobre o faturamento periódico do franqueado.

Ressalte-se que essas taxas periódicas podem ser cobradas porque têm por objetivo:

[...] garantir ao franqueador a manutenção do esquema de suporte, orientação e assistência mantidos pelo franqueador durante a vigência do contrato, bem como a continuidade do desenvolvimento e publicidade da marca, produtos ou serviços. Estas taxas sobre as vendas garantem ainda o interesse do franqueador no sucesso do negócio, gerando uma assistência técnica e operacional mais efetiva ao franqueado. Podem ser fixadas de forma proporcional ao volume dos negócios realizados, além de estipulada em um quantitativo mínimo (GABRICH, 2002, p. 28).

Elucida-se que, na relação entre franqueador e franqueado, o pagamento dos *royalties*, assim como as taxas em cima do faturamento bruto da unidade, que ficam entre 2% e 15%, são também muito importantes. “Dependendo do contrato de franquia, também há um fundo de publicidade para o qual o empresário deverá contribuir mensalmente” (BETO FILHO, 2013, p. 235-236).

Quanto à taxa inicial de franquia, esta consiste no pagamento para filiação do franqueado, com a finalidade de garantir ao franqueador a recuperação dos investimentos realizados no:

[...] planejamento, implantação e aperfeiçoamento dos produtos ou serviços e da própria operação mercadológica da franquia. O pagamento dessa taxa é necessário para que o franqueado passe a fazer parte da rede de franquia, passando a ser licenciado à utilização da marca do franqueador. Em geral, não se incluem nessa as despesas do franqueado com o imóvel onde funcionará o estabelecimento, gastos com contratação de pessoal ou aquisição de equipamentos (FERNANDES, 2000, p. 85).

Mendelsohn, ao discorrer sobre as taxas de franquia, considera a existência de alguns fatores para o estabelecimento do valor da taxa inicial a ser cobrada do *master-franqueado*. Segundo ele, devem ser considerados:

[...] o custo real do franqueador para negociar e dar o suporte inicial ao subfranqueador; o valor do *know-how* cedido ao subfranqueador; o potencial do território alvo e, por fim, o valor global das taxas iniciais que serão cobradas, pelo subfranqueador, dos futuros subfranqueados (MENDELSON, 2004, p. 256).

Portanto, a taxa de franquia e os royalties cobrados remuneram não só o direito de uso da marca, mas a negociação de preços diferenciada do franqueador junto a fornecedores da rede, desenvolvimento constante de novos produtos, *know-how* adquirido ao longo da existência da marca e outras vantagens intangíveis, mas de extremo valor para o negócio. Já a taxa de propaganda cooperativada não é um numerário que pertence ao franqueador, mas que ele arrecada junto aos franqueados de forma que possa, com este valor, fazer propaganda para todos os franqueados, devendo prestar conta desse gasto aos franqueados, informando como e onde foi gasto, objetivando maiores lucros para os franqueados e, conseqüentemente, para o franqueador.

2.9 Manual de franquia

A estruturação do sistema de franquia pressupõe a elaboração de um manual de franquia pelo franqueador, que funciona para o franqueado como um roteiro de atuação na criação, na organização e gestão do negócio de franquia, em seus mais diversos aspectos: jurídicos, financeiros, administrativos etc.

Os manuais de franquia normalmente citam as obrigações contratualmente assumidas pelo franqueado, complementando-as e detalhando-as, sem perder, porém, a necessária flexibilidade para:

[...] garantir que a atividade empresarial possa acompanhar as tendências do mercado, explorando-as e propondo inovações, sempre com a finalidade de atender às necessidades dos clientes, aumentando o consumo e, conseqüentemente, o lucro da atividade franqueada (ALMEIDA, 2014, p.2 392).

Ribas explica que as empresas franqueadoras utilizam-se de manuais para:

[...] ensinar e orientar seus franqueados, com o intuito de garantir a reprodução dos seus sistemas e métodos de trabalho. Esse procedimento, que é essencial no *franchising*, faz com que, muitas das vezes haja também uma melhora substancial no próprio negócio do franqueador em consequência da lupa necessariamente colocada sobre seus processos para a confecção daqueles manuais. Há ainda a vantagem adicional de dispor o franqueador de material para treinar os novos funcionários de suas unidades próprias (RIBAS, 2006, p. 163).

Barroso ressalta que, por meio dos manuais, “o franqueador repassa aos franqueados todo o entendimento sobre a atividade de produção, comercialização ou prestação de serviços”, e que, apesar de “não se apresentar como uma exigência legal, as franquias sem manuais tendem a uma dissolução por falta de consistência” (BARROSO, 2008, p. 75).

A empresa que deseja se tornar franqueadora deve, antes de iniciar seu processo de franqueamento, ter definidos os objetivos da atividade, proporcionando, assim, a elaboração de um manual eficiente. Barroso ressalta que:

[...] os sistemas operacionais e procedimentos devem estar distribuídos em volumes enumerados, organizados por assuntos, sendo formatados de maneira a viabilizar facilidades nas revisões e alterações e a possibilitar uma referência para consultas de dia a dia do franqueado (BARROSO, 2008, p. 76-77).

Almeida pontua que a principal expectativa do franqueado para com o franqueador encontra-se na:

[...] transmissão da experiência, a qual deve ser procedida de forma mais eficaz e profissional possível. Uma eficiente redação do manual de operações, que possibilite ao franqueado um fácil manusear, contribui para a concretização e até mesmo alteração dos padrões de comportamento do franqueado, inserindo-o com maior facilidade dentro da perspectiva da rede (ALMEIDA, 2014, p. 2393-2394).

Quanto ao nível de detalhamento do manual de franquia, este deve ser desenvolvido de maneira a retratar o uso do:

[...] respectivo sistema operacional da franquia, revelando indicadores de eficiência, de suprimentos, compras, estoques, equipamentos e instalações, além de sua manutenção e conservação. Deve enfatizar o controle de qualidade posto a serviço dos clientes e o planejamento geral do negócio, inclusive no que diz respeito a padrões de contabilidade e recursos humanos (ALMEIDA, 2014, p. 2393-2394).

Almada discorre sobre o uso que muitos franqueadores estão fazendo dos manuais:

[...] como uma maneira prática de englobar todos os POP's (Procedimento Operacional Padrão) que integram os processos da Rede de Franquias. Assim, de forma objetiva, visual e didática, criam-se diversos POP's que descrevem a base organizacional da unidade (Implantação, Operação e Gestão) (ALMADA, 2014a).

Ribeiro, Marchi e Galhardo citam os principais capítulos que devem, no entendimento deles, fazer parte de um manual do franqueado:

- a) Institucional da empresa - missão, visão, valores da empresa franqueadora, história e evolução da empresa, principais obrigações das partes, papéis e responsabilidades da franqueadora e dos franqueados;
- b) Implantação da unidade - planejamento da implantação, constituição da personalidade jurídica responsável pela empresa franqueada e demais documentações necessárias à regularidade do funcionamento da unidade, busca de ponto comercial, montagem do estabelecimento, contratação de equipe e inauguração da empresa;
- c) Gestão de pessoas - recrutamento e seleção, admissão, controle da equipe, remuneração e benefícios, gestão da equipe, disposições da CLT (leis trabalhistas) aplicáveis à unidade franqueada;
- d) Marketing local - modelo de marketing na rede, ações de divulgação local e controles;
- e) Gestão de estoques de insumos da operação - orientações de compras de insumos e matérias primas, lista de fornecedores homologados, especificações de produtos e controles de estoques;
- f) Manutenção e reparos - planejamento de manutenção e reparo de máquinas e equipamentos;
- g) Aplicação - conteúdos de capacitação e treinamento;
- h) Operação dos serviços - procedimentos gerais de planejamento, organização e operação dos serviços oferecidos na empresa;
- i) Gestão do negócio - controles financeiros, gestão de fluxo de caixa, indicadores de desempenho e relatórios gerenciais;
- j) Vendas e atendimento ao cliente - procedimentos e rotinas de atendimento aos clientes. Conhecer bem o conteúdo, praticá-lo no dia a dia e envolver todas as equipes nesse conhecimento são importantes para o sucesso de qualquer franquia (RIBEIRO; MARCHI; GALHARDO, 2011, p. 57).

Importante destacar, portanto, que o manual de franquia deve conter respostas “precisas às dúvidas do franqueado relativas às operações que realiza, bem como à administração do próprio negócio sob a ótica da atuação do sistema de franquia no mercado de consumo” (BARROSO, 2008, p. 81).

O manual de franquia é de suma importância para a padronização da rede franqueada devido ao conteúdo das informações nele contidas. Ao darem orientações aos franqueados, tais informações conferem maior segurança a eles e aos próprios gerentes de unidades. Constitui instrumento de recurso de urgência e treinamento, ao qual o franqueado pode se socorrer em casos de dúvida.

3 ABERTURA DA FRANQUIA: COMPORTAMENTO DOS CONTRATANTES

Neste capítulo descrevem-se as características comportamentais e o perfil que franqueador e franqueado devem adotar na abertura de uma franquia. Em seguida é feito uma breve análise da qualidade do relacionamento entre franqueados e franqueadores.

3.1 Características comportamentais do franqueador e do franqueado

Ao iniciar o processo de venda de uma franquia, os candidatos a franqueador e franqueado devem atentar para certos comportamentos que, se observados, contribuirão para o sucesso da implantação da franquia e de sua sobrevivência no mercado. Nesse sentido, a análise de perfil tanto de um quanto de outro auxilia os contratantes no fechamento do contrato. O franqueado deverá verificar se o negócio é realmente aquele que imaginava ao receber a COF, deve entrar em contato com outros franqueados para saber como o franqueador trata a rede. Por sua vez, cabe ao franqueador analisar se o perfil do franqueado é aquele traçado na COF.

Para Nathan (2010, p. 40) ressalta que “a análise de perfil é uma ferramenta que avalia vários aspectos do candidato como: capacidade empreendedora, liderança, habilidades em lidar com pessoas, aspectos comportamentais e alguns aspectos psicológicos”.

O estabelecimento de um padrão comportamental, de acordo com Nathan (2010, p. 42) é importante em uma rede de franquia, “para que exista uma regularidade na forma de atendimento aos clientes, na relação entre os franqueados com os fornecedores homologados e, principalmente, na relação com a franqueadora”.

Uma postura de entendimento positiva entre franqueador e franqueado é de suma importância para o sucesso da unidade franqueada. Uma das maiores causas de litígio entre as partes, é a desobediência do franqueado às normas impostas pelo franqueador. Ao incorrer em notificações, multas e até rescisão contratual, o franqueado acaba vendo o fim de seu sonho naquele momento e o franqueador tem uma unidade da rede fechada, o que não é interessante financeiramente, muito menos institucionalmente para sua rede de franquias.

Cherto, Campora e Garcia ressaltam que, quando o franqueador busca resultados financeiros rápidos, ele acaba selecionando franqueados que não atendem ao perfil ideal,

[...] pelo simples fato que estes estão dispostos a pagar os valores cobrados pela empresa. Isto garante um crescimento inicial rápido, mas há um efeito colateral na experiência e para a franquia em longo prazo. Nesta ocasião, a franqueadora ao escolher franqueados fora do perfil da empresa, com o passar do tempo a rede perde força, são criados fortes conflitos e a rede pode entrar em uma espiral negativa (CHERTO; CAMPORA; GARCIA, 2006, p. 60).

Para Nathan (2010), selecionar o franqueado mais eficiente já em atuação na rede e fazer uma análise de seu perfil psicológico, elencando as características consideradas ideais é essencial para o sucesso da franquia. Depois é somente verificar se o potencial franqueado tem algumas dessas qualidades.

As competências também fazem parte das características comportamentais tanto do franqueador, quanto do franqueado. Segundo Mamede e Moreira, as competências associadas às posturas do franqueador e do franqueado auxiliam na:

[...] compreensão de atributos que agregam valor na interação entre grupos internos e externos à franquia. Isso acontece quando elas representam senso de identificação de oportunidades, capacidade de relacionamento em rede, habilidades conceituais, capacidade gerencial, facilidade de leitura de contextos, posicionamento de mercado e comprometimento com interesses individuais e organizacionais (MAMEDE; MOREIRA, 2005, p. XX).

Não obstante, Sita observa que:

[...] O futuro franqueado, por sua vez, não deve ficar deslumbrado somente com as informações vindas da franqueadora. Ele precisa ir a campo, conversar com outros franqueados da rede, ver com seus próprios olhos o apoio que a franqueadora oferece e as vantagens competitivas da marca (SITA, 20016, p. 2).

Ou seja, da mesma maneira como a empresa franqueadora deve definir o perfil ideal do franqueado, este deve analisar detidamente o perfil e o histórico da empresa franqueadora, o que também é fundamental para o sucesso do negócio de franquia, que tem como pressuposto a confiança recíproca e a boa-fé contratual.

Apesar de a franquia se apresentar como uma oportunidade de geração de renda, em substituição ao emprego tradicional, observou-se “na literatura que aqueles indivíduos que adotam um comportamento de franqueador ou franqueado tendem a obter melhores resultados de seus negócios do que as demais pessoas”. Em princípio, tanto franqueador quanto franqueado se dedicam mais às suas

atividades e mantêm a busca pelo “aprendizado contínuo e pela identificação de oportunidades de melhorar o seu desempenho pessoal e de seu empreendimento. As chances de sucesso são otimizadas pela postura comportamental que adotam” (ZILBER; ALMEIDA; CASTILHO, 2007, p. 189).

3.2 Qualidade do relacionamento entre franqueado e franqueador

Para Cherto, Campora e Garcia (2006), existem alguns motivos determinantes que levam as pessoas a tomarem a decisão de iniciar uma relação jurídica de *franchising*. Esses motivos é que direcionam a empresa para o *franchising*, ampliando o potencial de sucesso da operação. Os autores destacam que, quanto mais motivos uma pessoa tiver para franquear um negócio, maior será a aderência no *franchising* e melhor o resultado do negócio em longo prazo.

Quando a empresa franqueadora estabelece um bom relacionamento com seu franqueado, a chance de se obter sucesso é bem maior. De fato, a franqueadora não pode ter a franqueada como uma prestadora de serviços e capitais ou apenas consumidora de seus produtos (FARIA, 2009, p. 24).

Ao formar uma rede de franquia, as partes devem levar sempre em consideração a:

[...] motivação de ganhos bilaterais no uso compartilhado de ativos tangíveis e intangíveis, muitos dos quais específicos à relação, como capital, produtos e serviços comercializados na rede, além da marca e de todo o conhecimento adquirido na atividade franqueada, em termos das práticas organizacionais e administrativas de gestão (SILVA; AZEVEDO, 2012, p. 63).

Cohen e Silva (2000) avaliam a qualidade do relacionamento entre franqueado e franqueador em algumas pesquisas. Um de seus estudos mostra que esse relacionamento e a postura comportamental devem ser combinados ao desempenho de cada unidade da franquia.

Vê-se, pois, que manter um bom relacionamento exige, segundo Rocha e Gimenez, o:

[...] cumprimento das obrigações particulares a franqueadores (suporte técnico e operacional, comunicação aberta e franca, gerenciamento da marca, entre outros) e franqueados (postura comportamental positiva, respeito ao modelo de vendas, adequada gestão da franquia, aprendizado contínuo, entre outros) (ROCHA; GIMENEZ, 2011, p. 2).

Cherto e Rizzo apontam quatro pontos fundamentais para a condução correta da relação entre franqueadores e franqueados, quais sejam:

- 1) A cessão do direito à utilização de uma marca registrada, seja ela um nome, uma marca de serviço, um logotipo, um símbolo, uma forma de propriedade intelectual, de modo que as partes se tornem coproprietárias desta marca.
- 2) O aceite de se trabalhar com um Plano de Marketing substancialmente preparado pelo franqueador (o proprietário original do negócio e o criador do sistema), que fornecerá uma assistência de modo substancial e contínuo a seus franqueados (os comerciantes associados), que serão financeiramente controlados em troca desta transmissão de *know-how*.
- 3) A transferência de um fluxo de receita do franqueado ao franqueador, que pode tomar a forma de uma taxa inicial ou um pagamento contínuo de *royalties*, calculado geralmente como um percentual sobre o faturamento menos taxas de contribuição (treinamento, propaganda, desenvolvimento de produtos).
- 4) Uma cláusula, prevista no contrato, oferecendo ao franqueador o direito unilateral de terminar o acordo no momento que lhe aprover, independentemente do prazo de duração do contrato oficialmente estipulado (CHERTO; RIZZO, 2000, p. 78).

Por isso, o relacionamento entre franqueadores e franqueados deve ser sempre sustentado pela confiança mútua em favor de objetivos comuns. Nesta relação, além das responsabilidades previstas em contrato, espera-se que:

[...] o franqueador contribua sendo um consultor e companheiro do franqueado, atuando em parceria por um melhor desempenho. Da mesma forma, o franqueado deve atuar com lealdade e dedicação, procurando atuar na melhoria do seu negócio e de toda a rede (MAURO, 2010, p. 92).

Nesse mesmo sentido, Coelho afirma que a franquia terá de estar formalmente em ordem,

[...] ter um bom sistema de transmissão de *know-how*, manuais detalhados e atualizados, treinamentos periódicos, exemplar relação entre franqueador e franqueados, um sistema de informática de qualidade, possuir responsabilidade, sustentabilidade ambiental e ainda prestar serviços ou distribuir produtos de relevante interesse da coletividade (COELHO, 1995, p. 20).

Complementando, Cherto, Campora e Garcia sugerem que, como o modelo de franquia pode ser “estabelecido em longo prazo, é possível então, criar um relacionamento de confiança com a franqueadora”. Os autores afirmam que há “possibilidade da franquia trabalhar em planejamentos de longo prazo. [...] Isto traz tranquilidade para a franquia, garantindo um bom nível de estabilidade entre franqueador e franqueado” (CHERTO; CAMPORA; GARCIA, 2006, p. 60).

Schwartz acredita que as expectativas estão concentradas em o franqueador dar “rumo ao negócio e o franqueado ter espírito empresarial e envolver-se efetivamente no dia a dia do negócio” (SCHWARTZ, 2004, p. 25). Na mesma linha, Cohen e Silva defendem este ponto de vista quando mencionam que as reclamações mais frequentes em um relacionamento entre franqueado e franqueador dizem respeito ao “nível insatisfatório por parte do franqueado ou o despreparo do franqueado para lidar com as diversas regras do sistema”. Os autores declaram ainda, que “o melhor ou pior relacionamento entre franqueador e franqueado [...] pode ser fator relevante para o sucesso ou fracasso do empreendimento” (COHEN; SILVA, 2000, p. 120).

Observa-se, ainda, que a avaliação da qualidade do relacionamento entre franqueador e franqueado é importante para a sobrevivência da franquia. Nesse sentido, Cohen e Silva propõem que o relacionamento entre as partes seja enquadrado em um *continuum*,

[...] no qual os extremos seriam a qualidade mínima e a máxima deste relacionamento. E entre tais extremidades, poder-se-ia verificar diferentes níveis de relacionamento (COHEN; SILVA, 2000, p. 110).

Os autores indicam alguns elementos que devem ser observados nessa relação entre franqueador e franqueado. Tais elementos, de certa forma, resumem as várias indicações da literatura: transferência de conhecimento do franqueador ao franqueado (*know-how* adquirido na gestão do negócio); suporte administrativo-operacional do franqueador ao franqueado (com orientações práticas no dia a dia); comunicação entre franqueador e franqueado (fluxo de ideias, aprendizado, informação); confiança inspirada pelo franqueador em seu franqueado (pela transparência, proximidade e profissionalismo); e compromisso do franqueador com o relacionamento (preocupação demonstrada com o crescimento e desenvolvimento) (COHEN; SILVA, 2000).

De acordo com Cherto, Campora e Garcia, uma franqueadora, geralmente, deverá seguir alguns processos de forma a estabelecer seu papel e experiência de “como definir e desenvolver o conceito de negócio que será franqueado, testando na prática em uma ou mais unidades-piloto de franquia que serão geridas pelo próprio franqueador” (CHERTO; CAMPORA; GARCIA, 2006, p. 54).

Os autores consideram um desafio garantir a qualificação e comprometimento de uma equipe de gestores que sejam funcionários da empresa,

[...] e a franquia é uma forma de evitar estes problemas, uma vez que o franqueado é um empreendedor, dono de seu próprio negócio e, portanto, totalmente comprometido com os resultados. O franqueado somente rentabiliza seu investimento e tem sucesso se for capaz de aperfeiçoar a operação, de modo a garantir qualidade em seus serviços, operação, custos reduzidos e ótimos relacionamento com clientes e equipes interna (CHERTO; CAMPORA; GARCIA, 2006, p. 52).

Dessa forma, percebe-se que os elementos importantes no *franchising* são: a “postura comportamental do franqueado, o relacionamento entre franqueado e seu franqueador, e o impacto que estes fatores geram no desempenho da franquia” (ROCHA; GIMENEZ, 2011, p. 3).

Mas é certo que dois elementos iniciais fundamentais para a decisão de uma pessoa se tornar franqueada e de o negócio ser um sucesso são a experiência e o profissionalismo demonstrados pelo franqueador desde o primeiro contato, quando é entregue ao candidato à franquia a Circular de Oferta de Franquia (COF), na forma da lei.

Na prática, todavia, um dos maiores problemas que levam à quebra de confiança entre as partes durante o negócio jurídico de franquia geralmente acontece muito antes de o contrato ser celebrado: quando uma pessoa resolve formatar e franquear seu negócio sem profissionalismo e, principalmente, sem experiência prévia de atuação com o sistema de *franchising*, gerando falsas expectativas de rentabilidade e de sucesso no franqueado. Essa é a origem de muitas desilusões, controvérsias e prejuízos.

Resta investigar se o sistema normativo brasileiro tem como proteger os candidatos à franquia e os franqueados contra tais problemas e contra o imediatismo de muitos franqueadores inexperientes e despreparados para atuarem com o sistema de *franchising*.

4 OBRIGATORIEDADE (OU NÃO) DA EXPERIÊNCIA DO FRANQUEADOR

Neste capítulo, apresentam-se algumas abordagens sobre a experiência (ou não) do franqueador para abrir uma franquia; faz-se a descrição sobre o disposto na Lei nº 8.955/94, bem como destaca-se o disposto no Projeto de Lei nº 4.319/08, que visa alterar a Lei nº 8.955/94; por fim, procede-se à revisão da literatura sobre o princípio da boa-fé.

4.1 Experiência (ou não) do franqueador para abrir uma franquia

O sistema de franquia, segundo Faria, é muito importante devido ao fato de o franqueador poder expandir sua experiência comercial rapidamente, mas, ao mesmo tempo, é um desafio. Em princípio, a empresa franqueadora deve “informar e auxiliar o franqueado em todas as etapas da relação de *franchising* inclusive na elaboração do contrato até [sic] no treinamento de pessoal, projeto arquitetônico e etc.” (FARIA, 2009, p. 24).

Para algumas pessoas a franquia pode ser uma alternativa de negócio, para outras não. Rizzo entende que pessoas que possuem perfil empreendedor não se darão bem com essa alternativa, a franquia (DEVO, 2010).

Neste aspecto, pode-se apontar que o dinamismo e o poder gerado pelo contrato de franquia ao franqueador sobre as diretrizes de sua rede de franquias protege extremamente seus atos contra mudanças do percurso dos negócios. Pessoas com perfil muito empreendedor podem não se adaptar bem a esse tipo de obediência. Nesse caso, as duas lideranças empreendedoras, a do franqueador, dono da marca e do *know-how*, e a do franqueado empreendedor acabam colidindo. Não obstante, algumas vezes as interferências do franqueado em certas decisões do franqueador dão resultados positivos, gerando frutos para toda a rede de franquias. De forma geral, este é um dos temas mais investigados no perfil do candidato a franqueado, devendo constar em todos os contratos de franquia: a obediência à metodologia do franqueador e aos manuais que a norteiam, com a observação de que descumprimentos geram notificações, multas e até mesmo a rescisão contratual. Ressalte-se que, se o franqueado de perfil muito empreendedor for controlado, será de grande valia para o franqueador.

Dados da International Franchise Association (IFA) (Associação Internacional de *Franchise*), em pesquisa realizada em 2013, revelam que 23% das pequenas empresas fecham suas portas no primeiro ano em todo o mundo

[...] enquanto isso acontece com apenas 3% de empresas franqueadas. Ao término de 10 anos, as estatísticas são ainda mais assustadoras: 80% de pequenas empresas contra 9% de franquias. Esses resultados podem estar diretamente ligados à inexperiência do franqueado, à falta de segurança e à falta de respaldo oferecida por uma rede de franquias, que auxiliam o empresário a tocar seu negócio (DEVO, 2010, p. 1).

Essas pesquisas somente apontam o que já se sabe sobre os riscos menores que os empresários que trabalham em grupo em uma rede de franquias correm em relação ao empresário individual. Este, mesmo conhecedor profundo de seus negócios, enfrenta muitas dificuldades em negociar preços com fornecedores, realizar uma campanha de *marketing*, entre outras dificuldades que o franqueado, de forma geral, não possui por trabalhar em rede.

Isso não quer dizer que o sistema de *franchising* está isento de problemas e insucessos. Parte deles se deve ao comportamento dos contratantes. E o que fazer quando o franqueador não cumpre com o prometido? Nathan entende que o bom relacionamento deve prevalecer, senão seria como estar no lugar de um empreendedor individual, como já dito. Segundo ele, o franqueado deve:

[...] procurar manter um diálogo aberto com o franqueador e expor suas dificuldades com base em aspectos reais, por exemplo, a falta de capacitação em determinada área, ou aspectos ligados à atuação da franqueadora. A falta de suporte reclamada pelos franqueados está ligada a três fatores: o primeiro ao fato do franqueado, quando era candidato não ter se atentado ao que realmente a franqueadora se comprometeu a fornecer contratualmente; o segundo, por aspectos comportamentais e, por dificuldades de adaptação do perfil do franqueado com o perfil do negócio; e por último por falta na “entrega do pacote vendido pela franqueadora (NATHAN, 2010, p. 43).

Os franqueados podem se reunir em grupos, de acordo com suas afinidades, a fim de criar uma rede de proteção e de troca de experiências. Isso geralmente é feito através do conselho de franqueados, constituído legalmente e com força para questionar decisões polêmicas da franqueadora perante os próprios franqueados, como, por exemplo, a tentativa de aumento de *royalties*, ou decisões de mercado, tais como política de preços.

Esses conselhos geralmente são formados em franquias que possuem grande número de unidades franqueadas, quando alguns franqueados mais influentes se unem e criam essa contrapartida.

Esses conselhos, que já foram vistos como um negócio bastante desfavorável para o franqueador, nos dias de hoje são bem aceitos. Em determinadas franquias, os franqueadores são mais abertos a conversas e à política de transparência, possibilitando a criação de conselhos a partir da assistência do próprio franqueador, que vê em seus franqueados seu maior trunfo para conhecer seus próprios clientes finais. Isso se deve ao fato de que os franqueados é que têm contato direto com o cliente, podendo obter informações que o franqueador jamais poderia descobrir de dentro do escritório, ou de apenas uma loja-piloto, que é onde faz suas experiências para evoluir seus negócios.

Diniz (2011, p. 46) elucida “que a assistência técnica é a principal forma de proporcionar ao franqueado a assimilação das técnicas, métodos e experiências do franqueador, buscando-se a adoção uniforme de toda a rede franqueada”.

Segundo Cherto, Campora e Garcia, o franqueador deve desenvolver métodos que propiciam meios necessários:

[...] inclusive uma Intranet, grupos de WhatsApp, se for possível, além de encontros, convenções e treinamentos, entre outros, para que seus franqueados se integrem, tenham acesso a informações relevantes e interajam de forma mais produtiva com a franquia e entre eles mesmos (CHERTO; CAMPORA; GARCIA, 2006, p. 62).

Nesse sentido, Nathan (2010, p. 44) afirma que existem franquias que “não exigem experiência, pois já entregam os produtos semi-prontos e sistemas organizados, fazendo com que o franqueado precise se preocupar somente com a gestão”. Nesse caso, ao franqueador cabe a formatação completa do negócio, cujo *know-how* é transferido ao franqueado, como verdadeiro objeto do contrato de franquia empresarial. Dependendo do perfil empreendedor do franqueado, sugere-se que ele busque esse tipo, que lhe conferirá mais segurança no negócio.

Assim, em tese, para abrir uma franquia, o empreendedor franqueado não precisa de experiências anteriores no segmento escolhido, porém, na prática, faz diferença que ele já tenha algum conhecimento na área em que vai atuar.

Essa falta de exigência de experiência anterior vale para grande parte dos franqueadores, tendo em vista que, ao se adequarem à legislação vigente no Brasil,

têm que transferir todo o segredo de seu negócio ao franqueado; especialmente nesses casos, deve se preocupar mais com a parte do treinamento gerencial e operacional do negócio.

Em geral, sorveterias, lanchonetes, franquias de revendas, entre muitos outros ramos, não requerem do franqueado qualquer tipo de experiência no ramo de negócio que vai atuar, apenas nas áreas acima citadas, em função gerencial.

Já em outras franquias, como consertos de roupas, calçados, serviços domésticos, contábeis e até jurídicos, a especialização e às vezes a escolaridade serão exigidas, sob pena de exercício ilegal da profissão.

Há que se considerar que, na jurisprudência, em algumas apelações cíveis, os autores tentam imputar à franqueadora o insucesso do negócio franqueado. Ressalta-se, porém, que a responsabilização da franqueadora por esse insucesso depende da demonstração de que esta descumpriu o contrato e os deveres estabelecidos pela Lei nº 8.955/94. Todavia, nesses casos, a prova não é segura, pois o insucesso do negócio pode ter decorrido da inexperiência do franqueado e até mesmo de seu desinteresse pelo novo negócio.

Nesse sentido, Nathan ressalta que, se o franqueado já tiver passado pela:

[...] experiência de empreender em outros negócios, similares ou não, ou mesmo se ele tiver atuado como executivo em uma empresa de médio ou grande porte, em áreas como vendas, marketing e finanças, o seu processo de aprendizado será muito mais rápido do que o franqueado que não passou por nenhuma dessas experiências (NATHAN, 2010, p. 52).

Da mesma maneira, Rizzo destaca que, antes de escolher uma franquia, o franqueado que não tem experiência deve tomar alguns cuidados, quais sejam:

- 1) Cuidado com intermediários. Corretores trabalham com comissão e querem levar dinheiro pra casa. Pesquise muito antes de assinar qualquer contrato.
- 2) Converse com quatro franqueados do negócio: dois com dois anos, ou menos, de experiência e dois com mais de dois anos. Eles vão te contar tudo.
- 3) Se identifique com o seu negócio, e não acredite muito em indicadores econômicos (DEVO, 2010).

Para minimizar os efeitos da falta de experiência do franqueado, a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) lista dez perguntas que o fraqueado sem experiência precisa se fazer antes de abrir uma franquia, independente da marca ou do setor que escolher:

- 1) Qual é o investimento total necessário para a abertura do negócio? - o empreendedor deve questionar sobre todos os custos para a abertura da franquia, desde ponto comercial, equipamentos, instalações, estoque, despesas operacionais, taxa de franquia e capital de giro.
- 2) Qual é o faturamento médio mensal e a margem de lucro líquido do franqueado? o empreendedor deve perguntar sobre o faturamento médio mensal que a franquia oferece e qual a margem de lucro líquido do negócio. Com isso, de acordo com ele, dá pra avaliar a rentabilidade da franquia. Segundo a ABF, o lucro varia de 10% a 15% sobre o faturamento.
- 3) Qual é a duração do contrato e as regras para renovação? - o contrato firmado entre franquia e franqueado é renovado a cada cinco anos. Dentro deste prazo, o empreendedor deve recuperar o investimento e ainda ganhar dinheiro. É preciso checar, também, como será feita a renovação.
- 4) Em quanto tempo é possível recuperar o investimento inicial? - A ABF trabalha com o prazo de retorno de 18 a 24 meses para microfranquias, que exigem baixo investimento, e de 36 meses para franquias que necessitam de investimento maior.
- 5) Qual é o perfil desejado para o franqueado? - Em geral, as franquias procuram pessoas que tenham afinidade com o ramo de atuação e disposição para comandar a unidade. Em geral, as franquias procuram pessoas que tenham afinidade com o ramo de atuação e disposição para comandar a unidade.
- 6) Qual é o suporte oferecido pela rede? - o empreendedor deve perguntar como o conhecimento do franqueador será repassado a ele.
- 7) Qual é o tempo de treinamento do franqueado? - Para quem nunca teve experiência em um negócio similar ao da franquia, menos de 30 dias de treinamento não é suficiente para aprender todos os processos de operação e de gestão do negócio, tampouco dá condições ao franqueado de treinar e desenvolver sua equipe.
- 8) Quais são as características do ponto comercial ideal? - deve-se avaliar se na cidade ou região de interesse existem locais que cumpram os requisitos estabelecidos pelo franqueador, como fluxo de pessoas, perfil do público, renda etc. deve-se avaliar se na cidade ou região de interesse existem locais que cumpram os requisitos estabelecidos pelo franqueador, como fluxo de pessoas, perfil do público, renda, entre outros.
- 9) Os outros franqueados da rede estão satisfeitos? - franqueados satisfeitos ou com mais de uma unidade da rede são bons indicadores do sucesso da franquia. No entanto, descontentamento ou alto número de fechamento de unidades são maus sinais.
- 10) Há quanto tempo a franquia está no mercado? - Quanto mais tempo a franquia tem de mercado, menor o risco do investimento; uma rede leva três anos para atingir a maturidade. Com esse tempo, é possível testar o modelo de negócio, sua atuação no mercado e como enfrenta períodos de alta e de baixa no consumo (FERREIRA, 2014).

Pesquisa realizada pelo Rizzo *Franchise* revelou que o setor de alimentação foi o que teve o maior crescimento em 2009. Para o consultor Marcus Rizzo, a escolha de uma franquia deve levar em consideração outros fatores,

[...] além de indicadores de mercado, como a experiência, o gosto pessoal e a afinidade com o negócio. A pessoa tem que se ver no negócio. A decisão que é 100% parte do franqueador, não ao franqueado (DEVO, 2010).

Nathan cita, ainda, como exemplo para melhorar o conhecimento e a experiência dos franqueados o *coaching*, que pode ser utilizado também para qualificação dos executivos da própria franqueadora. Nesse sentido, segundo o autor, por meio de um programa desses é possível trabalhar:

[...] o franqueado não apenas como parceiro do negócio, mas como indivíduo, proporcionando experiência pessoal e profissional com foco em mudança comportamental. Esse trabalho envolve muitas vezes não apenas o franqueado, mas todos os executivos da franqueadora (NATHAN, 2010, p. 53).

Não obstante, para Rocha, o franqueador e o franqueado possuem conhecimento e experiências distintas e:

[...] dependem da parceria para alcançar seus objetivos. Este arranjo pode ser caracterizado como aliança estratégica, uma vez que os envolvidos cooperam em determinada área para explorar oportunidades de negócios (ROCHA, 2010, p. 100).

De qualquer maneira, não há como discutir a necessidade ou a obrigatoriedade de o franqueador ter ou não experiência prévia antes de oferecer ao mercado determinado sistema de franquias empresariais, sem discutir o conceito e a importância do *know-how* no *franchising*.

Assim, Schwartz define *franchising* como um “conjunto de conhecimentos práticos não patenteados decorrentes da experiência do franqueador e por ele testados” (SCHWARTZ, 2003, p. 43). Para o autor, as principais características do *know-how* são as seguintes:

- a) Não é do conhecimento geral ou de fácil acesso, tratando-se de uma propriedade do franqueador enquanto sistema e conceito;
- b) É substancial, uma vez que o *know-how* deve incluir informações relevante para a venda de produtos ou para a prestação de serviços aos consumidores finais, desde a apresentação dos produtos para a venda até as relações com o cliente e gestão administrativa;
- c) É identificável a partir do momento em que o *know-how* deve ser descrito de modo suficientemente preciso a fim de preencher os requisitos de sigilo e substancialidade. A descrição do *know-how* deve estar contida no contrato de franquia ou no manual de operações ou em qualquer outro documento em separado (SCHWARTZ, 2003, p. 43).

Assim, pode-se concluir que uma das principais expectativas do franqueado em relação ao franqueador é a transmissão da experiência ou do *know-how*, o qual deve ser oferecido da forma mais eficaz e profissional possível, por intermédio do contrato de franquia empresarial.

O franqueado, na quase totalidade das vezes, busca uma franquia justamente pelo *know-how* que irá receber do franqueador, convencido assim de que está entrando em um negócio testado exaustivamente a ponto de operar através do sistema *franchising*.

O *know-how* pode ser definido como o conhecimento de normas, métodos e procedimentos em atividades profissionais, especialmente aquelas que exigem formação técnica ou científica. Ou ainda:

O *know-how*, é o conhecimento prático de como executar alguma tarefa, ao contrário de *know-what* (fatos), *know-why* (ciência), ou *know-who* (comunicação). *Know-how* é muitas vezes entendido como o conhecimento tácito, o que significa que é difícil transferir para outra pessoa por meio escrito ou verbal. O oposto do conhecimento tácito é o conhecimento explícito. O conhecimento processual sobre resolver problemas difere do conhecimento proposicional sobre resolver um problema (KNOW-HOW, 2016)

Toda empresa franqueadora se propõe a transferir o chamado *know-how* próprio, se não fosse esse chamado que aguça a curiosidade de qualquer um, de nada valeria a propaganda. Pode-se dizer que esse *know-how* é o que diferencia um franqueador de outro que atua no mesmo ramo, e assim os candidatos se posicionam e aderem ao que mais os agrada.

Esse é um tema bastante interessante, pois o franqueado tem que entender a empresa do início ao fim, por isso a importância dos treinamentos iniciais, em que é feita a transferência desse *know-how* que será aplicado na condução do negócio e agirá como apelo para atrair os clientes e alcançar sucesso no negócio.

4.2 Lei nº 8.955, de 1994

Tendo visto como a doutrina trata o aspecto da experiência prévia e do *know-how* do franqueador, passa-se à sua análise no ordenamento jurídico brasileiro.

A Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, dispõe sobre o contrato de franquia empresarial, ou *franchising*, e dá outras providências. De acordo como o artigo 2º da referida 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 (BRASIL, 1994).

No Brasil, até a promulgação da Lei nº 8.955/94, o contrato de *franchising* era considerado um contrato inominado, pois não existia legislação específica sobre ele. Nesse sentido, segundo Gabrich, antes da referida lei,

[...] não havia um dispositivo legal que obrigasse a empresa franqueadora a fornecer todas as informações relevantes e necessárias à realização do contrato de franchising. [...] esse foi um dos motivos pelos quais vários negócios não foram bem sucedidos, simplesmente pela falta de informação e comunicação entre franqueador e franqueado [...] (GABRICH, 2002, p. 74).

Nos termos da Lei nº 8.955/94, de acordo com Almeida, não há qualquer restrição ao franqueado quanto à sua personalidade (física ou jurídica),

[...] apesar de na maioria das situações, a exemplo do franqueador, o franqueado assumir uma personalidade jurídica empresarial. O mais importante da definição, sem dúvida, é a característica do franqueado em adquirir o direito de uso da marca, produção de bens ou prestação de serviços, nos moldes ofertados pelo franqueador e mediante pagamentos a esse (ALMEIDA, 2010, p. 2388).

Também não há que se falar em vínculo empregatício entre franqueador e franqueado, como o próprio artigo 2º da Lei expressa. Ressalte-se, o vínculo é empresarial, não regido, portanto, pela legislação celetista. Nesse sentido, segundo Almeida, resta “límpida a opção legal pela manutenção da autonomia e independência jurídica do franqueado” (ALMEIDA, 2010, p. 2388).

Conforme já mencionado anteriormente neste trabalho, o artigo 3º da Lei nº 8.955/94, em seu inciso V, determina que, 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 (COF), formalizada por escrito e em linguagem clara, objetiva e acessível, contendo diversas informações relevantes ao negócio, dentre as quais o: “perfil do franqueado ideal no que se refere à experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente” (BRASIL, 1994).

Fato é que, pela lei em vigor (Lei nº 8.955/94), qualquer negócio pode, logo após sua constituição, se transformar em franquia, não sendo coibida a comercialização de franquias por empresários mal-intencionados, sem qualquer *know-how* e experiência em nenhuma área da empresa. Pela legislação pátria,

portanto, qualquer um que quiser aderir, de imediato, ao sistema *franchising* poderá fazê-lo, sem impedimento legal.

Levando-se em consideração a existência de legislação específica regulamentadora, o contrato de franquia caracteriza-se como contrato típico e nominado, definido e disciplinado pela Lei nº 8.955/94, apesar de esta não dispor de forma pormenorizada sobre o instituto. Ressalta-se, porém, que, “caso fosse exigível uma sistematização completa, poucas figuras contratuais mereceriam a classificação da tipicidade” (REDECKER, 2002, p. 42).

A Lei de Franquia (Lei nº 8.955/94), apesar de conceituar em termos gerais o instituto de franquia empresarial e tratar da COF, no entendimento de Dezontini:

[...] **não** traz regras que enfrentem de maneira detalhada o contrato de franchising, **tratando-se a relação de franquia de um ajuste contratual "atípico", ou seja, que não possui uma lei específica que o regule de maneira eficaz** (DEZONTINI, 2011, grifos no original).

Devido a essa falta de detalhamento, alguns doutrinadores e tribunais brasileiros, há alguns anos, ainda com mais força após o advento do Código Civil vigente (Lei nº 10.406/02), “consolidaram o entendimento de que os Princípios Gerais do Direito Civil também servem como parâmetros para interpretação das regras contidas no contrato de franquia” (DEZONTINI, 2014).

Não obstante, há certa tendência da doutrina pela não incidência do Código de Defesa do Consumidor (CDC), Lei nº 8.087/90, na relação de franquia empresarial, no que diz respeito aos direitos e obrigações decorrentes da relação entre franqueador e franqueado.

Nesse sentido, Gabrich (2002, p. 32-33) ensina que a legislação de defesa do consumidor brasileiro traz uma conceituação muito ampla de consumidor e, principalmente, de fornecedor, o que permite, analogicamente, dentro de um sistema de *franchising*, enquadrar franqueadas como “consumidoras” quando forem destinatárias finais de produtos ou serviços fornecidos pela franqueadora. Por sua vez, as empresas franqueadoras podem ser facilmente enquadradas como “fornecedoras” em relação às franqueadas, uma vez que, normalmente, desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços, no âmbito de um negócio jurídico de franquia. Daí resulta, então, a aplicabilidade das normas de defesa do consumidor para a tutela dos interesses das

empresas franqueadas, que geralmente se encontram em uma situação de hipossuficiência relativamente às franqueadoras, a exemplo do que acontece com os consumidores com relação aos fornecedores.

Nesse passo, assumem também grande relevância, na elaboração dos textos dos contratos de franquia, as normas relativas à proteção contratual, sobretudo no que diz respeito à existência de **cláusulas abusivas**, que, de acordo com o que estabelece o artigo 51 da Lei nº 8.078/90, **são nulas de pleno direito** (BRASIL, 1990).

Ou seja, segundo as reflexões e análise de Gabrich, o CDC “pode até determinar a nulidade de todo o contrato, caso ocorra alguma das hipóteses previstas no § 2º do artigo 51 do *Código de Defesa do Consumidor*” (GABRICH, 2002, p. 32).

Assim, Gabrich considera que o CDC é aplicável, no sistema de *franchising*, ainda que de forma menos intensa que na relação empresa e consumidor final comum, ou seja, que não mantenha esta relação de *franchising*.

Por outro lado, conforme Dezontini (2014) ressalta, diante da incompletude e da imperfeição da Lei nº 8.955/94 para regular a relação entre franqueador e franqueado, devem ser aplicadas as disposições genéricas do Código Civil aos negócios de *franchising*.

Assim, as cláusulas contidas na avença de *franchising*, independentemente das eventuais lacunas da Lei nº 8.955/94, detêm força e acabam ditando toda a relação empresarial mantida entre as partes, dentro dos limites legais de âmbito geral do diploma civil (DEZONTINI, 2014).

Mesmo considerando a especificidade dos contratos em cada operação de *franchising*, Gabrich (2002, p. 30) “admite que existem algumas cláusulas próprias que devem constar nos instrumentos contratuais, ainda que, segundo o autor, a redação dessas cláusulas não seja padronizada”.

De qualquer maneira, é fundamental observar que a Lei nº 8.955/94, também conhecida como Lei do *Franchising*, é uma lei fundamental, única até o momento e específica sobre esse sistema no Brasil.

Quanto à responsabilidade civil, até 1988, de acordo com Cherto,

No Brasil ainda não houve caso algum de um *franchisor* (franqueador) que tenha sido julgado responsável, do ponto de vista civil, por atos praticados por qualquer de seus *franchisees* (franqueados) ou por omissões destes, de

que possam haver resultado danos ou prejuízos para quem quer que seja (CHERTO, 1988, p. 90).

Segundo Denzotini (2011), mesmo não se aplicando ao contrato de franquia o CDC e sendo incompleta a Lei nº 8.955/94, ainda assim não será lícita qualquer conduta ou cláusula contratual que viole as regras e os princípios gerais estabelecidos no CC, ou que represente abuso de poder econômico de uma parte em detrimento da outra mais frágil na relação, geralmente o franqueado.

Gabrich, mesmo considerando a especificidade dos contratos em cada operação de *franchising*, admite que existem algumas cláusulas próprias que devem constar nos instrumentos contratuais, ainda que, segundo o autor, a redação delas não seja padronizada. Além disso, considera “o disposto na Lei nº 8.955, de 1994, para então apontar as cláusulas que entende serem comuns aos contratos de *franchising*” (GABRICH, 2002, p. 30). Em seu entendimento, são cláusulas comuns aos contratos de franquia empresarial:

- 1) A cessão do uso da marca ou do título do estabelecimento da empresa franqueadora e a cessão da patente, ou outro bem integrante da propriedade industrial.
- 2) A previsão de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços da franqueadora.
- 3) A cláusula que delimita o território de atuação do franqueado, com exclusividade ou não (GABRICH, 2002, p. 30).

O pensamento de Gabrich vai ao encontro do entendimento de Mauro (2010), que também considera que cada contrato de franquia tem sua individualidade. Nesse sentido, de acordo com este autor, o contrato de franquia:

[...] refletirá a operação e a relação específica dos envolvidos. Apesar disso, admite que algumas cláusulas são sempre necessárias e obrigatórias para caracterizar o contrato de *franchising*. Para o autor, essas cláusulas obrigatórias são a base legal da relação jurídica do *franchising* (GABRICH, 2002, p. 30).

Mauro aponta as cláusulas que determinam a concessão de franquia e o uso da marca, com destaque para:

[...] o prazo e as condições de renovação contratual; delimitação do território; direitos e obrigações do franqueado; programas de treinamento; serviços prestados pelo franqueador; forma de fornecimento de produtos e equipamentos; publicidade e marketing; controle da qualidade; taxas e verbas a serem pagas pelo franqueado; instrumentos de fiscalização e controle; cessão de direitos e sua transferência; modificações no sistema e o cancelamento ou rescisão contratual (MAURO, 2010, p. 112).

No que concerne ao contrato celebrado pelas partes, conforme Simão Filho (1998, p. 67), “deverá prever os direitos e obrigações dos contratantes e, para que isso seja efetivado, o contrato deve conter os dispositivos necessários, de forma explícita e minuciosa”.

Nesse sentido, em relação ao prazo de duração, este deve ser estabelecido de modo que possa permitir o retorno do capital investido pelo franqueado, e também o lucro previsto.

Especificamente em relação ao preço, é importante observar que há três tipos de prestações possíveis:

- 1) A inicial *franchise fee* – que compreende o pagamento feito para que o franqueado possa entrar na cadeia;
- 2) O pagamento sobre as vendas - que é uma prestação referente a uma porcentagem sobre a venda de produtos ou serviços do franqueado, esse percentual também é objeto de acordo entre as partes e deve integrar o contrato;
- 3) Os pagamentos a títulos diversos, que podem integrar o contrato, mas não são obrigatórios, como por exemplo, as taxas de publicidade, pois os custos com esta operação são, normalmente, divididos pelas unidades franqueadas e demais unidades do negócio (SIMÃO FILHO, 1998, p. 68-69).

Sobre as principais cláusulas do contrato de franquia empresarial, Gabrich inclui não apenas o preço com a taxa inicial e os *royalties*, mas também:

[...] a previsão sobre a obrigatoriedade para a aquisição de insumos apenas do franqueador ou a liberdade para escolher os fornecedores; as condições da assistência técnica e orientação contínua do franqueado e o prazo, devem estar previstos no contrato. Ainda destaca a importância de cláusulas que definam as normas operacionais para a efetivação da transferência da tecnologia e do *know-how* do franqueador ao franqueado e das cláusulas de não concorrência, que tem por finalidade à proteção do franqueador em casos de uso indevido das concessões decorrentes do *franchising* ou comunicação indevida do *know-how* recebido após o término da relação contratual (GABRICH, 2002, p. 30-31).

Com relação ao fim da relação contratual, Cretella Neto (2002, p. 137) indica que “uma vez que a duração do contrato de *franchising* é, na maior parte dos casos, limitada no tempo, normalmente contém uma cláusula que prevê a possibilidade de sua prorrogação ou renovação”. Porém, pode ocorrer o rompimento do contrato durante seu prazo de execução.

Nesse sentido, Diniz descreve cinco causas extintivas do contrato de *franchising*, quais sejam:

[...] a expiração do prazo convencionado; o distrato; a rescisão unilateral, em razão do inadimplemento da obrigação contratual ou por ato que prejudique indiretamente o prestígio do produto; pela existência de cláusulas que permitam a extinção por ato unilateral, mesmo que não haja justa causa; e pela anulabilidade (DINIZ, 2006, p. 58).

Porém Simão Filho ressalva:

[...] antes de tomar a decisão de rescindir o contrato de *franchising*, levando em conta seu caráter de parceria comercial, os contratantes devem tentar uma conciliação, para tentar proteger o vínculo existente, exceto se a falta for grave a ponto de tornar impossível a continuidade do negócio (SIMÃO FILHO, 1998, p. 79).

O autor considera ainda como causa de rescisão motivos de força maior, desde que impeçam o cumprimento das obrigações estabelecidas de comum acordo entre os contratantes (SIMÃO FILHO, 1998, p. 79)

É importante pontuar, todavia, que a Lei nº 8.955/94, ao dispor sobre a franquia empresarial no Brasil, não regulamentou as formas de extinção do contrato. Portanto, considerando a legislação,

[...] devem ser aplicados os preceitos gerais dispostos no Novo Código Civil (artigos 472 a 480) e as regras especiais sobre a extinção do contrato de agência (artigos 715 a 720), analogicamente aplicadas em razão da identidade de natureza jurídica desses negócios jurídicos, qual seja, contratos de distribuição (MONTEIRO, 2009, p. 131).

Não obstante:

[...] a existência de divergências doutrinárias e jurisprudenciais sobre o assunto, as principais formas de extinção dos contratos, aplicáveis ao *franchising*, são o distrato (mútuo acordo), a caducidade, a denúncia, a resolução e a falência (VASCONCELOS, 2010, p. 105).

Independente da forma de extinção do contrato de franquia, os contratantes devem conhecer os riscos e as consequências de realizá-la antes do prazo determinado, devido não apenas às discordâncias que podem surgir entre as partes, mas também em relação às consequências financeiras decorrentes do pagamento de eventuais indenizações de uma parte a outra, especialmente quando não há caracterização de motivo realmente justo para a rescisão antecipada do contrato.

4.3 Projeto de Lei nº 4.319, de 2008

O sucesso alcançado pelo sistema *franchising* no Brasil, que apresenta crescimento muito acima do PIB nacional e demonstra a cada dia maior profissionalismo e competitividade, tem atraído cada vez mais adeptos a montar um negócio já formatado e experimentado, tornando o *franchising* muito interessante para diversos tipos de empresários. Desde indústrias como Hering, Malwee, Alphargatas, moveleiras em geral, lanchonetes nacionais como Habib's, Giraffa's, e internacionais como McDonald's, Burguer King, passando ainda pelos mais diversos setores do varejo em geral, chegando até aos negócios bem pensados e montados; todas as franquias foram testadas à exaustão para que entrem e se mantenham no mercado, que está a cada dia mais profissional, com estruturas operacionais gigantes concorrendo lado a lado entre si. A franquia tem demonstrado ser a forma mais rápida e barata de expansão de negócios tendo em vista que, se bem formatada, o risco de dar errado é muito pequeno. Segundo dados da ABF já apresentados neste trabalho, o risco de sucesso ou não do negócio dar certo ou não, pode ser do franqueado, que adquire a franquia atraído pelas ofertas de entrar num ramo em que nunca operou, mas que teria muita satisfação em fazê-lo, na maioria das vezes sem necessidade de experiência prévia no negócio escolhido.

Para os mais de 3.000 franqueadores brasileiros em operação (ABF, 2016), isso é um sonho, tendo em vista os milhares de pessoas que procuram diariamente as franqueadoras buscando informações sobre os valores de taxas de franquias, de *royalties* cobrados mensalmente e do investimento total a respeito de suas franquias. Esses franqueadores estão em busca de inovações e de destaque para seu segmento; nesse processo atraem cada vez mais candidatos a se tornarem seus franqueados, gerando receitas financeiras às vezes inimagináveis em relação a quando não eram franqueadores.

Mas esse mercado não atrai somente empresas sérias e com boas intenções. Em busca de lucro fácil, várias empresas que acabaram de abrir suas portas, com investimento em *design*, arquitetura moderna, muitas vezes ostentando mais do que poderiam, entram no mercado com seus negócios formatados para vender franquias, visando à alta procura pelo setor e às taxas de franquias pagas pelos futuros franqueados, vislumbrando ali seu sucesso.

Tentando evitar a ação desse tipo de empresário aproveitador e ainda manter o sucesso do negócio no Brasil, tramita na Câmara dos Deputados o Projeto de Lei nº 4.319/08, que propõe mudanças na Lei nº 8.955/94, que regulamenta o contrato de franquia empresarial.

O PL nº 4.319 tem a seguinte ementa e proposição:

Altera a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, que dispõe sobre o contrato de franquia empresarial, franchising, e dá outras providências (BRASIL, 2008)

O Congresso Nacional decreta:

Art. 1º Esta Lei altera a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994.

Art. 2º O art. 2º da Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, passa a vigorar acrescido do seguinte parágrafo único:

“Art. 2º

Parágrafo Único. A empresa franqueadora deverá ter, no mínimo, 12 (doze) meses de existência e funcionamento antes de iniciar seu sistema de franquia.”

Art. 3º Esta lei entra em vigor 90 (noventa) dias a contar da data de sua publicação. (BRASIL, 2008).

Para entrar em vigor, a medida precisa ser votada no plenário e depois sancionada pelo presidente.

De autoria do Deputado Federal Carlos Bezerra (PMDB-MT), o PL nº 4.319/08 torna mais rígido o processo de *franchising* no Brasil. Com a medida, as empresas que desejam expandir seus negócios pelo sistema de franquias terão que investir em unidades próprias e passar por um processo de maturação do negócio para conquistar a excelência necessária. Somente após cumprir esse requisito, elas poderão formatar a rede e oferecer a Circular de Oferta de Franquia (COF), com balanços, minutas de contrato e pré-contrato ao candidato a franqueado.

Para a consultora jurídica especialista em franquias Melitha Novoa Prado, essa mudança pode organizar melhor o sistema de *franchising* no País.

A nova lei protegerá franqueadores sérios, que não precisarão concorrer com empresas sem qualquer experiência na hora de vender suas franquias. Não basta ser empresário, é preciso aprender a ser franqueador, mas isso leva tempo de aprendizado e maturação (MONTENEGRO, 2009).

Na justificção do referido projeto de lei, o Deputado Carlos Bezerra assim explica:

O sistema de franquia é uma oportunidade de negócio interessante tanto para franqueador como para franqueado, desde que a ideia básica que suporta o processo seja resguardada, qual seja: o franqueado pagará ao franqueador pelo direito de uso da marca e de todo o sistema de trabalho desenvolvido pelo franqueador.

Como se pode observar, de um lado, o franqueado paga por um benefício, o benefício de não precisar passar por diversas etapas do desenvolvimento comercial por que passam novas empresas. Por outro lado, o franqueador recebe para ceder sua experiência e a formatação de um negócio, normalmente, bem sucedido.

A questão que nos preocupa e que nos levou a elaborar a presente proposta é a dúvida sobre quanto tempo uma empresa precisa ter e funcionar no mercado para que possa estar apta a vender seus sistemas, comercial e administrativo, para terceiros.

Nossa proposta indica um prazo de 12 (doze) meses como um prazo mínimo para que uma empresa se estabeleça e demonstre ao público e ao mercado em geral que tem excelência comercial e administrativa suficientes para estabelecer um sistema de franquia.

Assim sendo, pedimos o apoio dos nobres parlamentares para a aprovação da presente proposta. (BRASIL, 2008).

Observa-se que existe uma preocupação setorial e política, muito justa, com a ação de franqueadores sem credibilidade que acabam por tirar a quase unanimidade da confiança de que goza hoje o sistema *franchising* no Brasil. Por isso a necessidade de proteção legal, para que continue prevalecendo o princípio da boa-fé entre os participantes desse sistema de canal de distribuição tão bem feito e organizado.

4.4 O princípio da boa-fé

O Código Civil de 2002 optou por adotar o princípio da boa-fé objetiva no direito contratual como norma geral, fazendo-o expressamente por meio de dois dispositivos:

Art. 113. Os negócios jurídicos devem ser interpretados conforme a boa-fé e os usos do lugar de sua celebração.

Art. 442. Os contratantes são obrigados a guardar, assim na conclusão do contrato, como em sua execução, os princípios de probidade e boa-fé (BRASIL, 2002).

Da aplicação do princípio da boa-fé resulta que, para se verificar o devido cumprimento da obrigação contratual, não é suficiente a realização da prestação devida,

[...] sendo também necessário o respeito às diretrizes da conduta (proteção, informação e lealdade) que surgem no âmbito das relações específicas, aplicando-se primordialmente na fase de cumprimento das obrigações, sendo determinantes de que [sic] a conduta das partes contratantes obedeça a princípios de correção e colaboração recíprocas (LEITÃO, 2003, p. 138).

Nesse prisma, Gagliano e Pamplona Filho mencionam que, embora o texto do artigo 422 descreva que:

[...] os contratantes são obrigados a guardar, assim na conclusão do contrato, como em sua execução, os princípios de probidade e boa-fé, o dever da boa-fé não se limita às fases de execução e conclusão do contrato, mas também incide sobre as fases pré e pós-contratual (GAGLIANO; PAMPLONA FILHO, 2008, p. 77).

É o mesmo entendimento de Assis Neto e Melo, para quem essas fases obrigam “as partes ao cumprimento dos deveres acessórios de lealdade e de conduta proba também durante as negociações preliminares e mesmo após o cumprimento integral das prestações (ASSIS NETO; MELO, 2014, p. 856).

Já para Venosa (2010, p. 19), cabe “ao juiz analisar a manifestação de vontade sob esse princípio geral de boa-fé. Essa boa-fé, citada no artigo 113 do vigente Código, é reiterada no art. 422, nas disposições dos contratos”. O autor prossegue em sua explicação:

[...] O Código atual, oriundo do Projeto de 1975, em várias disposições busca uma aplicação social do Direito, dentro de um sistema aberto, ao contrário do espírito do Código de 1916, de cunho essencialmente patrimonial e individualista. Sob esse prisma, o princípio da denominada boa-fé objetiva é um elemento dessa manifestação. Nos contratos e nos negócios jurídicos em geral, temos que entender que os declarantes buscam, em princípio, o melhor cumprimento das cláusulas e manifestação a que se comprometem. O que se tem em vista é o correto cumprimento do negócio jurídico ou, melhor, a correção desse negócio. Cumpre que se busque, no caso concreto, um sentido que não seja estranho às exigências específicas das partes no negócio jurídico (VENOSA, 2010, p. 19).

Nesse sentido, nenhum dos artigos do Código Civil parece tão importante com relação às consequências que podem vir a causar sua não observação e anular todo o negócio jurídico, como o artigo 113, segundo o qual, repita-se, “os negócios jurídicos devem ser interpretados conforme a boa-fé e os usos do lugar de sua celebração” (BRASIL, 2002). Sem qualquer dúvida, esse dispositivo dá “preferência aos negócios jurídicos para fixar as diretrizes hermenêuticas da eticidade e da socialidade” (REALE, 1994, p. 122), e isso é válido para quaisquer negócios

jurídicos, entre os quais se destacam aqueles regulados pelas normas de Direito Empresarial, como o contrato de franquia.

Assim, Direito, ao analisar o artigo 113 do Código Civil, afirma que:

[...] em certa medida os contratos estarão protegidos contra a disparidade das partes contratantes, estabilizados por sua função social e pela cláusula da boa-fé, que está presente também como critério para a interpretação dos negócios jurídicos (DIREITO, 2006, p. 3).

De fato, o Código Civil consolidou o princípio da boa-fé levando em consideração o tempo e o espaço, como se estabeleceu no artigo 113.

Assis Neto e Melo conceituam a boa-fé como uma norma de conduta que fica no plano horizontal de atuação das partes na relação contratual,

[...] em ordem a lhes impor deveres de respeito e honestidade no trato com o outro contratante [...]. A função social, por sua vez, atua no plano vertical, considerando a supremacia do interesse público sobre o particular; [...] a contratação, embora perfeita e exequível para ambas as partes, não pode se sustentar sob pena de violação à ordem pública (ASSIS NETO; MELO, 2014, p. 856).

Nesse sentido, Dezontini estabelece que, no relacionamento entre franqueador e franqueado, deve ser observado tanto o princípio da boa-fé contratual, quanto a necessidade de o contrato exercer sua função social, o que deve:

[...] sempre fazer parte da intenção das partes, as quais terão de observá-los tanto na celebração quanto no cumprimento da avença, e até mesmo na fase pós-contratual, sem nunca perderem de vista a essência do negócio celebrado e o setor econômico e social que o estiver cercado. Portanto, como as partes devem se reportar ao atual CC para identificar todos os itens jurídicos relativos ao contrato de franquia, é evidente que alcança especial destaque nessa relação o princípio da boa-fé e o novo dogma da função social do contrato (DEZONTINI, 2011).

Não obstante, a boa-fé, de acordo com Pasqualotto, apresenta a seguinte definição:

A boa-fé permite que o contrato converta-se numa ordem de cooperação, em que credor e devedor não ocupam mais posições antagônicas, dialéticas e polêmicas. A contraposição de interesses é superada pela convenção, que concerta e harmoniza os objetivos comuns das partes em torno do objeto do negócio. A partir do acordo de vontades, o cumprimento da obrigação de um representará a satisfação do crédito do outro. Por isso, o vínculo jurídico que une os contraentes apresenta uma exigência inerente de ética e lealdade, para que não ocorra a frustração das expectativas (PASQUALOTTO, 2001, p. 22).

E, para Martins, a franquia é um contrato que, como qualquer outro, deve pautar-se também na boa-fé, por ser um princípio contratual e,

[...] antes de tudo, um Princípio Geral de Direito. Neste ponto em específico, muitos franqueadores têm errado no ato da elaboração do contrato imaginando que apenas o que está no contrato deve ser respeitado, deixando de lado a externalização de um plano de negócios, ou seja, de uma conduta coerente diante do franqueado (MARTINS, 2014).

Quando se está diante de uma negociação entre dois entes dispostos a transacionar, “entende-se que tanto o franqueador como o franqueado tenham suas condutas pautadas no princípio da boa-fé objetiva, e celebrem o contrato” (CRETELLA NETO, 2002. p. 129).

De qualquer maneira, vale observar, com fundamento em Cardoso (2016), que o princípio da boa-fé, em sua acepção objetiva, surge ao lado da função social do contrato, para ampliação e melhoria da ética, da fidúcia e da garantia contratuais.

Nesse sentido, Fritz explica os fundamentos do princípio da boa-fé objetiva como mandamento de atuação leal e honesta no âmbito jurídico contratual:

[...] considerando o outro como pessoa e respeitando seus interesses legítimos, é uma decorrência lógica do reconhecimento da dignidade e da personalidade humana como núcleo fundamental de toda a ordem jurídica, pois na própria ideia de boa-fé está ínsita a necessidade de respeitar a dignidade e a personalidade do parceiro, não se podendo pensar em total respeito à pessoa e sua dignidade sem uma atuação honesta e leal para com a mesma (FRITZ, 2009, p. 118).

Vê-se, pois, que o princípio da boa-fé objetiva estará presente em todas “as relações contratuais, e especialmente no contrato de franquia, sendo pautado pela honestidade e lealdade dos entes contratantes” (FRITZ, 2009, p. 118).

Para Duarte:

[...] a boa-fé subjetiva se resume à situação de um sujeito perante certo fato. É a circunstância do desconhecimento de uma dada ocorrência, de um vício que torne ilegítima a aquisição de um determinado direito ou posição jurídica (DUARTE, 2004, p. 413).

Por tudo isso, Gabrich ensina que o dever de informação das partes em qualquer relação contratual – inclusive nas relações de consumo e nas relações de franquia – é um subprincípio do princípio da boa-fé, em sua acepção objetiva. Nesse sentido, segundo o autor:

Nas relações mercantis, não se discute o caráter estruturante e fundamental do Princípio da Boa-Fé, que tem como um de seus subprincípios o Princípio da Informação, cujo objetivo maior é a garantia de lisura na comunicação entre as pessoas e nos negócios jurídicos, sobretudo naqueles que integram as relações de consumo.

A Lei nº 8.078/90, em diversas oportunidades, reconhece tanto a prevalência do princípio da boa-fé, quanto o caráter impositivo e concreto do princípio da informação nas relações de consumo, como instrumento de proteção e de defesa do hipossuficiente (consumidor).

O CDC (Lei nº 8.078/90) tem como objetivo estabelecer normas de proteção e de defesa do consumidor, para a concretização do princípio constitucional de defesa do consumidor, previsto no artigo 5º, inciso XXXII e no art. 170, inciso V, da Constituição Federal (GABRICH, 2001, p. 111).

Mas em outra obra, “O princípio da informação”, o mesmo autor demonstra que a informação não pode ser considerada apenas como um direito/dever, mas como um verdadeiro princípio jurídico geral, decorrente do princípio também geral da boa-fé (em sua acepção objetiva), que, exatamente por serem gerais, são aplicáveis a todas as relações tratadas pelo direito (GABRICH, 2010).

Gabrich defende a tese jurídica de que o princípio de informação orienta a interpretação e aplicação de uma extensa parte da legislação pátria que rege o Direito Empresarial. A contraposição do conceito é que não existe um princípio da informação e sim o princípio da boa-fé, direcionado à solução dos conflitos de natureza comercial, que surge do direito de informação.

O princípio da informação tem como objetivo, como o próprio nome indica, informar aos partícipes de uma negociação todos os dados referentes ao negócio em que estão envolvidos, objetivando dar lisura a essa comunicação.

De qualquer maneira, Gabrich observa que:

[...] do ponto de vista contratual-obrigacional, tem que ser considerado tanto como um direito de prestar informação (em muitos casos, uma obrigação), quanto como um direito de receber a informação (direito de ser informado) (GABRICH, 2002, p. 55).

Dessa forma, representa um direito que merece atenção quando se trata de contratos de natureza comercial, especialmente no caso do contrato de *franchising*.

Por ser o contrato de *franchising* geralmente de trato sucessivo, as partes (franqueado e franqueador) devem se comportar, antes, durante e depois de sua vigência, em conformidade com a boa-fé e com o princípio da informação, o que decorre tanto do disposto no artigo 113, quando no artigo 422 do Código Civil, independentemente do que determina especificamente a Lei de Franquia.

Nesse sentido, o princípio da boa-fé, segundo Martins (2014), “evoluiu de maneira que levanta algumas obrigações que, embora não estejam no contrato de franquia, podem ensejar a rescisão do mesmo”. Segundo o autor:

O dever de transparência, por exemplo, é um dever lateral de conduta que, ainda que ausente no contrato, pode gerar a rescisão do negócio ante a violação positiva do contrato. Em paralelo, pode-se citar o dever de cooperação e colaboração. Todos são deveres implícitos do contrato de franquia (deveres que não precisam estar expressos).

Isso impõe ao franqueador não apenas uma forma jurídica de desenhar o negócio, mas também uma forma jurídica de agir, ou seja, uma conduta conforme os parâmetros da boa-fé. É importante deixar claro que o princípio se aplica também ao franqueado que desrespeita a boa-fé (MARTINS, 2014).

Ressalte-se que as partes sempre devem cumprir não apenas a obrigação principal prevista no contrato, mas aquelas definidas na lei, bem como as decorrentes do cumprimento dos princípios jurídicos, como é o caso dos princípios da boa-fé e da informação.

Os contratantes devem cooperar entre si, agir com lealdade, para que o negócio jurídico obtenha êxito, ou seja, colaborar durante a execução do contrato, conforme o paradigma da boa-fé objetiva por meio do respeito aos deveres anexos, visando ao correto adimplemento da obrigação (MARQUES; BENJAMIN; MIRAGEM, 2006, p. 233).

Para Amaral, a boa-fé pode ser vista também sob o aspecto psicológico, que é a convicção de que:

[...] se procede com lealdade, com a certeza da existência do próprio direito, que configura a licitude do ato, e sob um ponto de vista ético, que significa a consideração pelos interesses alheios, sendo como um dever de comportamento em face das partes contrárias (AMARAL, 2003, p. 212).

De qualquer maneira, cabe sempre destacar, em virtude do tema central da presente pesquisa, que o princípio da boa-fé não se aplica apenas à conduta dos contratantes na execução de suas obrigações. Esta postura de comportamento deve ser:

[...] adotada antes da celebração (*in contrahendo*), quando da oferta. Após a extinção do contrato, (*post pactum finitum*) neste caso, pode-se exemplificar a política de *recall* adotada pelas empresas. Mesmo após o fim da relação contratual, as empresas podem ser responsabilizadas por vícios que, por ventura, venham a surgir (LOBO, 2003, p. 193).

Em jurisprudência citada por Martins (2014), comprova-se o porquê da maioria das rescisões relativas aos contratos de franquia. Não se trata de violação da COF ou do contrato de franquia. Normalmente, as rescisões se dão por quebra da boa-fé. O mencionado autor cita a seguinte decisão neste sentido:

APELAÇÃO - CONTRATO DE FRANQUIA - RESCISÃO - CULPA DAS RÉS - VIOLAÇÃO AO PRINCÍPIO DA BOA-FÉ OBJETIVA. Descumpra o contrato e viola o princípio da boa-fé objetiva a contratante que cumpre parcialmente sua prestação, deixando de dar as informações necessárias ao franqueado, omitindo-se no dever de auxílio com a abertura da loja e não recolhendo os ART's referentes aos projetos por ela elaborados. INDENIZAÇÃO PELOS DANOS EMERGENTES. Comprovado que a franqueada realizou gastos e que o contrato foi rescindido por culpa da franqueadora, tem a franqueada direito à indenização de todos os gastos devidamente comprovados. LUCROS CESSANTES. Levando em consideração que a franqueada não chegou a iniciar sua atividade e que teve os valores desembolsados restituídos, não há que se falar em lucro cessante. DESCUMPRIMENTO CONTRATUAL - DANO MORAL - POSSIBILIDADE. Possível a indenização por dano moral em caso de descumprimento contratual, bastando que se prove que a credora teve aborrecimentos, transtornos e frustrações. RECURSO PROVIDO EM PARTE. .TJ-SP - APL: 1326543700 SP, Relator: Paulo Jorge Scartezini Guimarães, Data de Julgamento: 03/10/2008, 11ª Câmara de Direito Privado, Data de Publicação: 15/10/2008) (MARTINS, 2014).

É importante também analisar o princípio da boa-fé no âmbito internacional. Tomasevicius Filho faz uma reflexão a respeito da boa-fé na escolha da lei aplicável aos contratos internacionais. Segundo o autor, “a problemática surge em relação à autonomia da vontade em escolher a lei que melhor atenda aos interesses de ambos os contratantes” (TOMASEVICIUS FILHO, 2006, p. 187).

Para o autor, mesmo que:

[...] as leis de Direito Internacional não contenham expressamente o princípio da boa-fé, ele está presente, principalmente pelo fato de que é proibido que as partes façam a opção da lei aplicável que contrarie a ordem pública do Estado (TOMASEVICIUS FILHO, 2006, p. 187).

Assim, Tomasevicius Filho considera importante para o atendimento do princípio da boa-fé na escolha da lei aplicável,

[...] que a parte que faz a indicação da lei a ser aplicada, tenha o dever de informar e esclarecer as características dessa lei ao outro contratante, visto que seja natural o desconhecimento de regras de outros países. Esse dever de informação se faz ainda mais necessário se levarmos em conta a existência do princípio da proibição do desconhecimento da lei, pois uma vez escolhida, essa escolha passa a gerar efeitos. Porém, o autor ressalva a possibilidade de alegar esse desconhecimento como fundamento em uma outra ação para reparação de danos (TOMASEVICIUS FILHO, 2006, p. 188).

Vale observar, que, na cultura germânica, “adotou-se o conteúdo do instituto medieval do juramento de honra, traduzindo conotação diversa daquela apresentada no direito romano, denotando a ideia de lealdade, ou seja, do exato cumprimento dos deveres pactuados” (CORDEIRO, 2011, p. 148). Por isso, Marques menciona que o princípio da boa-fé significa “o hábito de firmeza e coerência na honra dos compromissos assumidos; a atitude de lealdade, fidelidade e cooperação nas relações contratuais” (MARQUES, 1999, p. 104).

Mesmo que se considere a escolha da lei aplicável aos contratos internacionais e ao “desenvolvimento do comércio internacional, pois garante maior estabilidade aos negócios, é preciso resguardar a autonomia das partes, principalmente através da boa-fé” (IBRAHIM, 2007, p. 21). Cabe destacar que o princípio da boa-fé utilizado nos contratos internacionais “impede o uso abusivo da confiança entre os contratantes, e, sobretudo, inibe o abuso do poder econômico na determinação das regras que regerão o contrato internacional” (IBRAHIM, 2007, p. 21).

Assim, como o princípio da boa-fé é um princípio geral, deve ser aplicado integralmente a todos os contratos e especificamente aos contratos de franquia, antes, durante e depois de sua celebração, pois ele é quem norteia e dá sentido à relação que se pode denominar parceria comercial, tendo em vista que o interesse na finalidade, que é o lucro, é de ambas as partes.

Como restou demonstrado acima, a boa-fé objetiva determina a exigência de um comportamento ético e moral entre os contratantes, que os obriga sempre à prestação de todas as informações inerentes à sua pessoa e ao próprio negócio, mesmo que esse dever de informar não esteja determinado expressamente na lei ou no contrato. Esse direito/dever de informação decorre tanto da boa-fé objetiva, quanto do princípio da informação, independentemente de lei ou contrato.

No caso específico do contrato de franquia empresarial, o franqueado geralmente é a pessoa que tem vocação ou necessidade de desenvolver um negócio, mas que normalmente pretende minimizar o risco da empresa, mediante a aquisição de uma franquia formatada (*business format franchising*), a qual, teoricamente, facilita a instalação, manutenção, perenidade e sucesso do negócio, pois seu maior fundamento é a experiência formatada do franqueador.

Geralmente, quando alguém decide ser um franqueado, o faz confiando na suposta experiência do franqueador, e na formatação dessa experiência, desse

know-how, por meio do contrato de *franchising*. O franqueado quase sempre pressupõe que o franqueador irá lhe repassar todas as informações relativas ao negócio e à essa experiência prévia, necessárias ao sucesso do negócio de franquia.

E não poderia ser diferente, pois, senão, o franqueado iria empreender sem o apoio do sistema de franquia e do franqueador. Não faria sentido algum para o franqueado pagar taxas ao franqueador e correr os mesmos riscos que correria se estivesse fora de uma rede que lhe desse o suporte que precisa para empreender o negócio, a saber: economia de escala na compra de mercadorias, marca forte sempre que possível, visibilidade, orientações de como lidar com a gestão de sua empresa, principalmente nas áreas de finanças e controle, *marketing* cooperado, entre outro.

Por isso, a lei brasileira de franquia empresarial – Lei nº 8.955/94 – exige que o candidato a franquia receba do franqueador, antes de o negócio ser celebrado, e ainda durante a fase de negociações, uma Circular de Oferta de Franquia (COF), com uma série de informações relevantes para o franqueado tomar a decisão de contratar ou não a franquia empresarial.

Mas a Lei nº 8.955/94 não exige expressamente que o franqueador tenha experiência prévia no negócio antes de decidir lançar no mercado o sistema de franquia, tampouco obriga o franqueador a informar sobre sua inexperiência na COF. E isso, na prática, pode tanto enfraquecer o sistema de franquia, quanto determinar a quebra da confiança na relação jurídica e comercial estabelecida entre franqueador e franqueado.

Isso decorre da falta de previsão legal nesse sentido, ou seja, tentou-se conferir toda segurança ao pretense franqueado, mas este ainda é hipossuficiente. Existe a obrigação da franqueadora em informar nome e contato dos franqueados da rede e dos ex-franqueados que se desligaram dela nos últimos doze meses, mas nem sempre se consegue falar nos números que as franqueadoras fornecem dos franqueados que se desligaram da rede nesse período.

Não obstante, é sempre bom ressaltar que o sistema jurídico brasileiro é composto por princípios e regras. E os princípios têm caráter normativo, e estabelecem direitos e deveres, obrigações de fazer e de não fazer, mesmo no caso dos princípios implícitos ou daqueles estabelecidos por meio de cláusulas gerais e sem conceitos jurídicos expressamente determinados nos textos das fontes do

direito (Constituição, leis, jurisprudência, atos administrativos, contratos), como são os casos dos princípios da boa-fé e da informação, cujos conceitos são muito mais estabelecidos pela doutrina que pelo texto expresso da lei, que foi construído por meio de comandos genéricos e indeterminados.

Assim, mesmo diante da omissão da Lei nº 8.955/94, em virtude do disposto nos artigos 113 e 422 do Código Civil e das cláusulas gerais deles decorrentes, duas conclusões são juridicamente possíveis e não faria sentido se não fossem, dada a relação que existirá a partir daí entre as partes, que deverão buscar juntas o objetivo de tornar a rede mais conhecida, aumentando as vendas e a rentabilidade, que são as vantagens de se trabalhar em rede.

A primeira é aquela que reconhece a ilicitude do contrato de franquia estabelecido sem que o franqueador tenha experiência prévia razoável, de pelo menos um ano, com a efetiva operação de ao menos uma unidade própria, pois isso determina a quebra da confiança entre o franqueador e o franqueado, que normalmente acredita e confia nessa experiência prévia, no *know-how* do franqueador, para celebrar o negócio. Essa ilicitude, sem dúvida, decorre da violação do princípio da boa-fé, em sua acepção objetiva. Caso não seja verídica esta informação, o franqueado terá sua confiança quebrada e seu negócio colocado em risco.

A segunda conclusão possível é que o franqueador não precisa ter experiência prévia no negócio e na operação de uma unidade própria, mas, quando isso acontece, ele é obrigado a destacar na Circular de Oferta de Franquia (COF) e durante toda a negociação essa realidade, sob pena de restar violado o princípio da informação. Nesse caso, se o princípio da informação for violado e o franqueado se sentir posteriormente lesado, poderá requerer a rescisão do contrato de franquia e o pagamento de indenização pelas perdas e danos sofridos – materiais e morais, além de cominações penais cabíveis.

4.5 O princípio do *full disclosure* nos contratos de *franchising* brasileiro e internacional

Coelho entende que a inserção de dispositivos que determinam transparência tem origem no Direito norte-americano. Para o autor:

[...] trata-se de diploma legal do gênero denominado *disclosure statute* pelo direito norte-americano. Pode-se dizer que encerra normas que não regulamentam o conteúdo de determinada relação jurídico-contratual, mas apenas impõem o dever de transparência nessa relação [...] (COELHO, 1995, p. 23).

De fato, o princípio do *full disclosure* rege toda a legislação norte-americana sobre *franchising*, como bem expressa Gabrich:

Assim, verifica-se que, tanto a legislação americana sobre *franchising*, quanto a jurisprudência preocupam-se exclusivamente com a aplicação do princípio do *full disclosure* e, conseqüentemente, com o chamado direito de informação, visando, além da proteção eficaz do pequeno investidor, à promoção do desenvolvimento pleno das modernas comerciais e do próprio comércio, que, agora, como sempre, depende da informação, principal corolário da fidejussão e da confiança (GABRICH, 2002, p. 70).

Na França, por exemplo, não existe legislação específica para os contratos de *franchising*. Estes, como os demais contratos inominados no país, devem respeitar toda a legislação pertinente aos contratos em geral. Barroso explica que a Lei francesa nº 89-1008, de 1989, em seu artigo 1º, contempla o princípio do *full disclosure* em relação aos contratos de *franchising* e a vários outros contratos comerciais, nos seguintes termos:

Art. 1º:

Qualquer pessoa que coloque a disposição de outra um nome comercial, uma marca ou insígnia, exigindo desta uma relação de exclusividade ou semi-exclusividade no exercício de sua atividade, **deve, antes de assinar qualquer termo ou contrato no interesse de ambas as partes, fornecer a outra parte um documento com informações verdadeiras, que permita o conhecimento total dos fatos** (FRANÇA, 1989 *apud* BARROSO, 2008, p. 49, grifos acrescidos).

Observam-se, no dispositivo acima transcrito, incidências na legislação francesa do princípio do *full disclosure*, com a peculiaridade de ser ele aplicado, de maneira geral, a qualquer tipo de contrato comercial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema obrigatoriedade da experiência prévia do franqueador nos contratos de *franchising* até pouco tempo não fazia parte das preocupações jurídicas ou administrativas relativamente ao sistema de franquia. Todavia a crescente utilização das franquias para estruturação de novos negócios e o aumento significativo do número de novos franqueadores inexperientes justificam plenamente essa discussão.

A produção deste trabalho acadêmico a partir de referenciais teóricos e legais estabelecidos em torno da obrigatoriedade da experiência prévia do franqueador nos contratos de *franchising* pode contribuir para o aprimoramento do sistema de franquia empresarial no Brasil.

De fato, verificou-se neste trabalho que o contrato de franquia é bilateral, consensual, comutativo, oneroso, personalíssimo (ou *intuitu personae*) e, normalmente, de adesão. Além disso, o contrato de franquia empresarial é um contrato tipificado, pois está previsto expressamente na Lei nº 8.955/94.

Não obstante, independentemente do disposto na lei, existem tipos distintos de franquias: franquia de marca; franquia de produto/serviço; *business format franchising*.

Realmente, o tipo mais importante de franquia é o *business format franchising*, no qual a formatação de todos os aspectos do negócio, a partir da experiência prévia do franqueador, é questão absolutamente fundamental para o sucesso do negócio de franquia.

Na prática, o franqueado geralmente é uma pessoa que tem vocação ou necessidade de desenvolver um negócio, mas que normalmente pretende minimizar o risco da empresa, mediante a aquisição de uma franquia formatada (*business format franchising*), a qual, teoricamente, facilita a instalação, a manutenção, a perenidade e o sucesso do negócio.

Como restou demonstrado, a lei brasileira de franquia empresarial – Lei nº 8.955/94 – exige que o candidato à franquia receba do franqueador, antes de o negócio ser celebrado, e ainda durante a fase de negociações, uma Circular de Oferta de Franquia (COF), com uma série de informações relevantes para o franqueado tomar a decisão de contratar ou não a franquia empresarial.

Entretanto a Lei nº 8.955/94 não exige que o franqueador tenha uma experiência prévia no negócio antes de decidir lançar no mercado o sistema de franquia, tampouco exige que o franqueador informe sobre sua inexperience na COF.

Todavia, o sistema jurídico brasileiro é composto por princípios e regras. E os princípios têm caráter normativo, estabelecem direitos e deveres, bem como obrigações de fazer e/ou de não fazer, mesmo no caso dos princípios implícitos ou daqueles estabelecidos por meio de cláusulas gerais e sem conceitos jurídicos claramente determinados nos textos das fontes do Direito (Constituição, leis, jurisprudência, atos administrativos, contratos).

Assim, no ordenamento jurídico brasileiro, em virtude do disposto nos artigos 113 e 422 do Código Civil, todos os negócios jurídicos devem ser celebrados conforme a boa-fé e os usos do lugar de sua celebração.

O princípio da boa-fé é um princípio geral que, em sua acepção objetiva, impõe aos contratantes, antes, durante e depois da celebração do negócio jurídico, um dever ético que determina a obrigação mútua de fornecimento de todas as informações verdadeiras e relevantes, que têm relação com o negócio e/ou com as partes.

Por isso, detectou-se a importância de a Circular de Oferta de Franquia (COF) fornecer todas as informações obrigatórias previstas na Lei nº 8.955/94, bem como quaisquer outras que possam influir de modo ponderável na decisão de celebração do contrato, dentre as quais destaca-se a experiência prévia do franqueador.

De fato, o princípio da boa-fé e o princípio de informação dele decorrente surgem como importantes elementos a serem observados por franqueadores e franqueados no contrato de franquia, colaborando para a construção da confiança recíproca entre as partes.

Por isso, conclui-se que, independentemente da existência de um dispositivo legal expresso, é possível a defesa do entendimento de que o franqueador é obrigado a ter experiência prévia no negócio franqueado, sob pena de ficar caracterizado, no caso concreto, a prática de um ato ilícito decorrente da violação dos princípios gerais da boa-fé e da informação, especialmente quando o franqueado não conhece tal circunstância antes da celebração do negócio de *franchising*.

Outra conclusão possível é a de que o franqueador não é obrigado a ter experiência prévia no negócio, mas tal informação deve constar expressamente da COF, sob pena de anulação do contrato posteriormente celebrado, também com fundamento na violação dos comandos decorrentes dos princípios gerais da boa-fé e da informação.

REFERÊNCIAS

- ALMADA, Viviane. A importância dos manuais nas redes de franquia: Parte 1. **Associação Brasileira de Franchising**, 28 mar. 2014a. Disponível em: <<http://www.abf.com.br/a-importancia-dos-manuais-nas-redes-de-franquia-parte-01/>>. Acesso em: 3 abr. 2016.
- ALMADA, Viviane. A importância dos manuais nas redes de franquia: Parte 2. **Associação Brasileira de Franchising**, 29 ago. 2014b. Disponível em: <<http://www.abf.com.br/a-importancia-dos-manuais-nas-redes-de-franquia-parte-02/>>. Acesso em: 3 abr. 2016.
- ALMEIDA, Vitor Luís. O contrato de franquia. **Revista RIDB**, ano 3, n. 4, p. 2349-2447, 2014. Disponível em: <http://www.cidp.pt/publicacoes/revistas/ridb/2014/04/2014_04_02349_02447.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2016.
- AMARAL, Francisco. **Direito civil**: introdução. 5. ed., rev., aum. e atual. de acordo com o novo Código Civil. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.
- ANDRADE, Jorge Pereira. **Contratos de franquia e leasing**. 3. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1998.
- ASSIS NETO, Sebastião Marcelo Jesus; MELO, Maria Izabel. **Manual do direito civil**. 2. ed. São Paulo: Juspodivm, 2014.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF. **Números do franchising**. Disponível em: <<http://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>>. Acesso em: 15 jun. 2016.
- BARROSO, Luiz Felizardo. **Franchising e direito**: contrato, circular de oferta, manuais operacionais. Comentários à lei nº 8.955/94. São Paulo: Atlas, 2008.
- BAUCUS, David A.; BAUCUS, Melissa S.; HUMAN, Sherrie E. Consensus in franchise organizations: a cooperative arrangement among entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**. v. 11, n. 5, p. 359-378, 1996.
- BETO FILHO. Aspectos práticos e jurídicos da contratação de uma franquia. In: BETO FILHO *et al.* **Franchising**: aprenda com os especialistas. Rio de Janeiro: ABF, 2013. p. 235-243.
- BOMTORIN, Ana Beatriz. **Contratos empresariais**: franquias. 2014. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/32215/contratos-empresariais-franquias>>. Acesso em: 20 fev. 2016.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 3.234, de 2012a (Apensado: Projeto de Lei nº 4.386, de 2012)**. Dispõe sobre o Sistema de Franquia empresarial (*franchising*), revoga a Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/1245808.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2016.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 4.319, de 2008**. Altera a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, que dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=687B3CF37CC003A546B2816911DF904C.node1?codteor=1122591&filename=Avulso+PL+4319/2008>. Acesso em: 22 fev. 2016.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 3.234, de 2012b**. Dispõe sobre o Sistema de Franquia empresarial (*franchising*), revoga a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=534807>>. Acesso em: 22 fev. 2016. BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 4.386, de 2012c**. Altera os artigos. 2º, 3º, 4º e 8º da Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1022816&filename=PL+4386/2012>. Acesso em: 22 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 12 set. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8078.htm>. Acesso em: 3 jul. 2016.

BRASIL. Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 16 dez. 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm>. Acesso em: 5 maio 2016.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União**, 11 jan. 2002. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm>. Acesso em: 5 maio 2016.

BRASIL. Senado Federal. **Projeto de Lei nº 91, de 2003**. Altera a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, que dispõe sobre o contrato de franquia empresarial, franchising, e dá outras providências, para que a empresa que pretenda ser franqueadora deverá ter, no mínimo, 12 (doze) meses de existência e funcionamento antes de iniciar seu sistema de franquia. Disponível em: <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/114859>>. Acesso em: 3 jul. 2016.

BRICKLEY, James Alan. Incentive conflicts and contractual restraints: evidence from franchising. **Journal of Law and Economics**, v. 42, n. 2, p. 745-774, 1999.

BRITTO, Aldo Ribeiro. Contratos de master-franchising. **Revista Jus Navigandi**. Teresina, ano 8, n. 63, 1º mar. 2003. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/3876/contratos-de-master-franchising>>. Acesso em: 5 jun. 2016.

CARDOSO, Diego Silva. O principio da boa fé. **Jus Navigandi**, fev. 2016. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/46311/o-principio-da-boa-fe>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

CARVALHOSA, Modesto. **O contrato de *franchising***. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

CHERTO, Marcelo Raposo. **Franchising: revolução no Marketing**. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 1988.

CHERTO, Marcelo Raposo; CAMPORA, Fernando; GARCIA, Filomena. **Franchising: uma estratégia para expansão de negócios**. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

CHERTO, Marcelo Raposo; RIZZO, M. **Franchising na prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

COELHO, Fábio Ulhoa. Considerações sobre a lei de franquia. **Revista da Associação Brasileira de Propriedade Industrial, Rio de Janeiro**, n. 16. p. 15-21, maio/jun. 1995.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2003. v. 3.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial: direito de empresa**. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

COHEN, Marcos; SILVA, Jorge Ferreira. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em *fast-food*: O papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 109-131, maio/ago. 2000.

CONRADO, Hallison Rodrigues. **O contrato de franquia: vantagens e desvantagens** (2014). Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/32201/o-contrato-de-franquia-vantagens-e-desvantagens>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

CORDEIRO, Antônio Menezes. **Da boa fé no direito civil**. Coimbra: Almedina, 2011.

COUTINHO NETO, Adair Borges. **Responsabilidade civil e por abuso de poder do franqueador no sistema de franquia**. 110 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Jurídicas) – Centro de Ciências Jurídicas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009. Disponível em: <<http://www.cj.ufpb.br/pos/wp-content/uploads/2013/07/Adair-Borges-Responsabilidade-Civil-Franquias.pdf>>. Acesso em: 3 maio 2016.

CRETELLA NETO, José. **Do contrato internacional de *franchising***. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

DEVO abrir uma franquia? **Pensando Grande**, 11 fev. 2010. Disponível em: <<http://www.pensandogrande.com.br/devo-abrir-uma-franquia/>>. Acesso em: 23 fev. 2016.

DEZONTINI, Daniel. Franchising: a Lei nº 8.955/94 é suficiente? **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 16, n. 2972, 21 ago. 2011. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/19814>>. Acesso em: 27 jun. 2016.

DEZONTINI, Daniel. *Franchising: o código de defesa do consumidor aplica-se ou não à relação de franquia?* **Jus Navigandi**, Teresina, n. 83, jun. 2014.

DINIZ, Maria Helena. **Código civil anotado**. 10. ed., rev., ampl. e atual. São Paulo: Saraiva, 2004.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de direito civil brasileiro**. 28. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

DINIZ, Maria Helena. **Tratado teórico e prático dos contratos**. 6. ed., rev., ampl. e atual. São Paulo: Saraiva, 2006.

DIREITO, Carlos Alberto Menezes. As relações entre o franqueador e o franqueado e o Código de Defesa do Consumidor. **Informativo Jurídico da Biblioteca Ministro Oscar Saraiva**, v. 18, n. 1, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.stj.jus.br/publicacaoainstitucional/index.php/informativo/article/viewFile/445/403>>. Acesso em: 17 abr. 2016.

DUARTE, Ronnie Preuss. **A cláusula geral da boa-fé no novo código civil brasileiro**: questões controvertidas. In: DELGADO, Mário Luiz; ALVES, Jones Figueirêdo. *Questões controvertidas no novo código civil*. São Paulo: Método, 2004. p. 399-433.

ESPINHA, Pedro Guena. **Os fatores de fracasso no sistema de franchising**. 145 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina Consorciadas, Maringá, 2006.

FARIA, Roberta Liz Rodrigues Sampaio. **A franquia potencializa a marca e traz vantagem competitiva**. 74 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade São Francisco, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://lyceumonline.usf.edu.br/salavirtual/documentos/1663.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2016.

FERNANDES, Lina. **Do contrato de franquia**. Belo Horizonte: Del Rey, 2000.

FERREIRA, Afonso. Veja 10 perguntas que o empreendedor deve se fazer antes de abrir franquia. **UOL**, Economia, 10 mar. 2014. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2014/03/10/veja-10-perguntas-que-o-empreendedor-deve-se-fazer-antes-de-abrir-franquia.htm#fotoNav=3>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

FERREIRA, Larissa Lins. Tipologia dos defeitos na responsabilidade do fornecedor por fato do produto. **Revista Âmbito Jurídico**, Rio Grande, ano XIII, n. 73, fev. 2010. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7161>. Acesso em: 8 maio 2016.

FONTENELLE, Caio; HOELTGEBAUM, Marianne, SILVEIRA, Amélia. A influência do perfil empreendedor dos franqueados no desempenho organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA, 30., 2006, Salvador/BA. **Anais...** Salvador/BA: 23

a 27 set. 2006. Disponível em:

<<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esoc-1135.pdf>>. Acesso em: 8 maio 2016.

FRITZ, Karina Nunes. **Boa-fé objetiva na fase pré-contratual**: a responsabilidade pré-contratual por ruptura das negociações. Curitiba: Juruá, 2009.

GABRICH, Frederico de Andrade. **Contrato de franquia e direito de informação**. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

GABRICH, Frederico de Andrade. O princípio da informação e a responsabilidade civil nas relações de consumo. **Síntese**, Belo Horizonte, FUMEC, v. 27, p. 111-116, 2001.

GABRICH, Frederico de Andrade. **O princípio da informação**. 197 f. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

GABRICH, Frederico de Andrade. **O princípio da informação**. Belo Horizonte: Universidade Fumec, 2010.

GAGLIANO, P.S; PAMPLONA FILHO, R. **Responsabilidade civil**. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. (Novo curso de direito civil, v. 3).

GOMES, Orlando. **Contratos**. 25. ed., atual. e notas de Humberto Theodoro Júnior. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

HORWITZ, Donald P.; VOILPI, Walter M. Regulating the franchise relationship. *St. John's Law Review*, v. 54, n. 2, p. 218-278, 1980.

IBRAHIM, Fernanda Vanini. **O contrato internacional de franchising**. 102 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Setor de Ciências Jurídicas, Universidade Federal do Paraná UFPR, Curitiba, 2007. Disponível em: <<http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/30727/M%20867.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 13 maio 2016.

KNOW-HOW. **Wikipédia**. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Know-how>>. Acesso em: 2 jul. 2016.

LARENZ, Karl. **Derecho civil**: Parte geral. Trad. Miguel Izquierdo e Macías Picavea. Caracas: Edersa, 1978.

LAVIERI, Carlos Amorim. **Sistemas de avaliação de desempenho aplicados em redes de franquias**. 195 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23102008-141059/publico/CarlosLavieri.pdf>>. Acesso em: 5 maio 2016.

LEITÃO, Luís Manuel Teles Menezes. **Direito das obrigações**. 2. ed. Coimbra: Almedina, 2003. v. 2.

LOBO, Jorge. **Contrato de franchising**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2003.

LOBO, Paulo Luiz Netto. Princípios sociais dos contratos no Código de Defesa do Consumidor e no Novo Código Civil. **Revista de Direito do Consumidor**, São Paulo, Revista dos Tribunais, v. 42, p. 187-195, abr./jun. 2002.

MALZONE, Marco Albino. **O sistema de franquias no Brasil**. 52 f. Monografia (Graduação) – Faculdade de Economia e Administração, Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER), São Paulo, 2011. Disponível em: <http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/518/Marco%20Albino%20Malzone_trabalho.PDF?sequence=1>. Acesso em: 3 maio 2016.

MAMEDE, M.I.B.; MOREIRA, M.Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA, 29., 2005, Brasília/DF. **Anais...** Brasília/DF, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2005/2005_3ES412.PDF>. Acesso em: 17 abr. 2016.

MARQUES, Cláudia Lima. **Contratos no código de defesa do consumidor**. 3. ed., rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999. v. 3.

MARQUES, Claudia Lima; BENJAMIN, Antônio Herman V.; MIRAGEM, Bruno. **Comentários ao código de defesa do consumidor**. 2. ed., ver., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.

MARTINS, Ivo. **Franquia com prejuízo: o que fazer?** 11 out. 2014. Disponível em: <<http://www.ivofpmartins.adv.br/#!/Franquia-com-preju%C3%ADzo-o-que-fazer/cn9d/8F9A976B-D8A2-4CD9-9C55-9698BEE594AD>>. Acesso em: 24 fev. 2016.

MAURO, Paulo César. **Guia do franqueador: como fazer sua empresa crescer com o franchising**. 3. ed., rev. ampl. São Paulo: Nobel, 2010.

McCLELLAND, D.C. **The achieving society**. Princeton: D. Van Nostrand, 1961.

MELO, Domingos Nehemias. **Dos contratos e dos atos unilaterais**. São Paulo: Atlas, 2014. (Lições de direito civil, v. 3).

MENDELSON, Martin. **A essência do franchising**. São Paulo: Difusão de Educação e Cultura, 2004.

MONTENEGRO, Johann. Franquias, mudanças à vista! **Administradores.com**, 9 dez. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/franquias-mudancas-a-vista/36704/>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

MONTEIRO, Antônio Pinto. **Contratos de distribuição comercial**. Coimbra: Almedina, 2009.

NATHAN, Greg. **O fator E: como administrar o relacionamento franqueador/ franqueado.** São Paulo: Grupo Bittencourt, 2010.

NORAT, Markus Samuel Leite. O conceito de consumidor no direito: uma comparação entre as teorias finalista, maximalista e mista. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XIV, n. 88, maio 2011. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9473&revista_caderno=10>. Acesso em: 2 jul. 2016.

PASQUALOTTO, Adalberto. **Cláusulas abusivas em contratos habitacionais.** **Revista de Direito do Consumidor**, São Paulo, Revista dos Tribunais, n. 40, p. 22, out./dez. 2001.

PEDRON, Flávio Quimad; CAFFARATE, Viviane Machado. Do contrato de franquia. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 5, n. 45, 1º set. 2000. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/616>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

REALE, Miguel. **Teoria tridimensional do direito: situação atual.** 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1994.

REDECKER, Ana C. **Franquia empresarial.** São Paulo: Memória Jurídica, 2002.

RIBAS, João A.S. **Confidencial: por dentro de uma franquia.** Caxias do Sul: Maneco, 2006.

RIBEIRO, Adir; MARCHI, Leonardo; IMPERATORE, Luís Gustavo; GALHARDO, Maurício. **Gestão estratégica do *franchising*: como construir redes de franquias de sucesso.** São Paulo: Editora DVS, 2011.

ROCHA, Fabiula Bitencourt. **Impacto da postura comportamental do franqueado e de sua relação com o franqueador no desempenho da franquia.** 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2010. Disponível em: <http://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1888>. Acesso em: 28 jun. 2016.

ROCHA, Fabiula Bitencourt; GIMENEZ, Fernando Antônio Prado. Impacto da postura comportamental do franqueado e de sua relação com o franqueador no desempenho da franquia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA, 35., 2011, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: 4 a 7 set. 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO687.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

ROPPO, Vincenzo. **Il contratto.** Trad. Viamund. Milano: Giuffrè, 2001.

SANTOS, Gustavo Henrique Domahovski. **Contrato de *franchising*: aspectos jurídicos e práticos.** 79 f. Dissertação (Mestrado). Setor de Ciências Jurídicas e Sociais, Faculdade de Direito, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, 2008. Disponível em: <<http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/30800/M%201103.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

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

SCHWARTZ, José Castro. **Franchising**: o que é, como funciona. Brasília: SEBRAE, 2004.

SCHWARTZ, Jose Castro. **Franquia de A Z: o que você precisa saber**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SILVA, Agathe E. Schmidt da. **Cláusula geral de boa-fé nos contratos de consumo**. *Revista de Direito do Consumidor*, São Paulo, Revista dos Tribunais, n. 17, p. 146-161, jan./mar. 1996.

SILVA, Vivian Lara Santos; AZEVEDO, Paulo Furquim. Formas plurais no franchising de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, n. esp. 1, p. 129-152, 2007.

SILVA, Vivian Lara Santos; AZEVEDO, Paulo Furquim. **Teoria e prática do franchising**: estratégia e organização de redes de franquias. São Paulo: Atlas, 2012.

SIMÃO FILHO, Adalberto. **Franchising**: aspectos jurídicos e contratuais. Comentários à Lei de Franchising e jurisprudência. 3. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1998.

SIQUEIRA, Tânia Bahia Carvalho. Entenda as mudanças no sistema de franchising com a aprovação do Projeto de Lei nº3.432/2012. **Mapa das Franquias**, 20 jul. 2015. Disponível em: <<http://www.mapadasfranquias.com.br/leitura-obrigatoria/entenda-as-mudancas-no-sistema-de-franchising-com-a-aprovacao-do-projeto-de-lei>>. Acesso em: 22 fev. 2016.

SITA, Alexandre. Como deve ser o processo de seleção de novos franqueados? **Canal do Franchising**. Disponível em: <<http://canaldofranchising.mba60.com/serie/como-deve-ser-o-processo-de-selecao-de-novos-franqueados>>. Acesso em: 22 fev. 2016.

TOMASEVICIUS FILHO, Eduardo. Boa-fé na escolha da lei aplicável aos contratos internacionais. In: POSENATO, Naiara. **Contratos internacionais**: tendências e perspectivas: estudos de direito internacional privado e direito comparado. Ijuí: Unijuí, 2006. p. 187-201.

UCBASARAN, Deniz; WESTHEAD, Paul; WRIGHT, Mike. The focus of entrepreneurial research: Contextual and process issues. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 4, p. 57-80, Summer 2001.

VASCONCELOS, L. Miguel Pestana. **O contrato de franquia (franchising)**. 2. ed. Coimbra: Almedina, 2010.

VENOSA, Silvio Salvo. **Contratos em espécie**. São Paulo: Atlas, 2010. (Direito Civil, v. 3).

VENOSA, Sílvio Salvo. **Teoria geral das obrigações e teoria geral dos contratos**. São Paulo: Atlas, 2003. (Direito Civil, v. 2).

ZILBER, Moises Ari; ALMEIDA, Carlos Manuel Alves; CASTILHO, Jorge Bitencourt. A estratégia de *franchising* e o perfil do franqueado como fator de sucesso do empreendimento: um estudo de caso. **Revista FACEF Pesquisa**, v. 10, n. 2, p. 177-191, 2007. Disponível em:
<<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/97/162>>.
Acesso em: 15 maio 2016.