



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA  
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL

## **FRANQUIA**

UM ESTUDO DE CASO DO SUBWAY - 303 NORTE

FABIANA DOMINGUES BOGHOSSIAN  
REGISTRO ACADÊMICO: 2055030/0

PROFESSOR ORIENTADOR:  
INÁCIO ALVES TORRES

BRASÍLIA  
2008

**FABIANA DOMINGUES BOGHOSSIAN**

**FRANQUIA**

**UM ESTUDO DE CASO DO SUBWAY - 303 NORTE**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Professor Inácio Alves Torres

**BRASÍLIA**  
**2008**

**FABIANA DOMINGUES BOGHOSSIAN**

**FRANQUIA**

**UM ESTUDO DE CASO DO SUBWAY - 303 NORTE**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Professor Inácio Alves Torres

---

Prof. Inácio Alves Torres  
Orientador

---

Prof. Marcos André Sarmiento Melo  
Examinador

---

Prof. Frederico Cruz  
Examinador

Dedico,

Aos meus pais, Fátima e Eduardo pelo estímulo, amor, carinho e atenção prestados em todos os momentos.

Ao meu irmão Luis Fernando, que eu amo tanto e com quem aprendo diariamente.

Ao Diogo, pessoa tão iluminada e especial que me acompanha e me incentiva em todos os passos de minha vida.

Por fim, a todos os meus amigos e à família que, de uma forma ou de outra, auxiliaram no desenvolver deste trabalho.

Agradeço ao meu professor orientador que foi peça chave no desempenho deste trabalho, assim como todos os outros professores que, de maneira indireta auxiliaram na conclusão do mesmo.

Agradeço também ao proprietário da unidade franqueada da rede Subway presente neste estudo e ao Grupo Fratelli, que disponibilizaram informações importantes para que este trabalho se concretizasse; e também ao Agente de Desenvolvimento que permitiu que estas informações fossem publicadas.

Determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho.

Dalai Lama

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar diversos aspectos relacionados ao processo de concessões de franquias à luz da literatura. Dessa forma, com um estudo de caso realizado em uma unidade franqueada da rede de sanduíches Subway, aspectos demonstrados por autores renomados puderam ser comprovados na prática. Com o intuito de ilustrar aspectos práticos de uma maneira consolidada, o Subway foi escolhido por ser uma empresa de admiração da autora e também por ter muitos anos de mercado e um crescimento muito rápido no comércio local. Por meio da comparação dos dados, pode-se validar aspectos obrigatórios do processo de concessão de franquias, como a entrega da Circular de Oferta de Franquias com todos os dados relevantes da rede, assim como a assinatura de um contrato. Informações acerca de publicidade e fiscalização por parte de franqueadores às empresas foram conseguidos por meio de uma entrevista realizada com o proprietário da loja da 303 norte de Brasília que forneceu dados importantes para a conclusão deste trabalho. Para elaboração desta monografia, foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória qualitativa, procedimento monográfico com pesquisa bibliográfica e realização de estudo de caso com realização de entrevista estruturada realizada pessoalmente com o gerente citado anteriormente.

Palavras-chave: Concessão de franquia. Franqueador. Entrevista.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>12</b>
2.1 Objetivos.....	12
2.2 Métodos de abordagem .....	13
2.3 Métodos de procedimento.....	13
2.4 Delineamento da pesquisa.....	13
2.5 Fontes de informação.....	14
2.6 Técnicas de pesquisa .....	14
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
3.1 Tipos de franquias.....	18
3.1.1 Franquia de serviços.....	18
3.1.2 Franquia de produção.....	18
3.1.3 Franquia de distribuição.....	19
3.1.4 Franquia industrial .....	19
3.2 Segmentação de acordo com ponto comercial.....	19
3.2.1 Franquia Individual.....	19
3.2.2 Franquia combinada .....	19
3.2.3 Franquia de conversão .....	20
3.2.4 Franquia shop in shop.....	20
3.2.5 Franquia de miniunidades.....	20
3.3 Formas de franquia .....	21
3.3.1 Franquia mista .....	21
3.3.2 Franquia master.....	21
3.3.3 Franquia <i>corner</i> .....	22
3.3.4 Franquia associativa .....	23
3.4 Circular de Oferta de Franquia.....	23
3.5 Pré-Contrato de Franquia.....	24



3.6 Contrato de Franquia .....	25
3.6.1 Marca .....	26
3.6.2 Patente.....	26
3.7 Transferência de Know-How .....	26
3.8 Vantagens e Desvantagens de se obter uma franquia .....	27
3.8.1 Vantagens.....	27
3.8.1.1 Ao Franqueador .....	27
3.8.1.2 Ao Franqueado .....	28
3.8.1.3 Ao Consumidor .....	29
3.8.2 Desvantagens .....	29
3.8.2.1 Ao Franqueador .....	29
3.8.2.2 Ao Franqueado .....	30
3.8.2.3 Ao Consumidor .....	31
3.9 Franquia no Brasil .....	31
3.10 Associação Brasileira de Franchising (ABF) .....	33
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>34</b>
4.1 Histórico da empresa .....	34
4.2 Dados .....	34
4.3 Análise Crítica .....	36
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE: Entrevista realizada com proprietário do Subway – 303 norte.....</b>	<b>45</b>
<b>ANEXO A: Gráficos .....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXO B: Tabelas.....</b>	<b>56</b>

<b>ANEXO C: Slide .....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXO D: Lei n° 8.955 .....</b>	<b>65</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O sistema de Franquias teve sua origem no mundo com relações comerciais semelhantes ao que se conhece hoje como *franchising* em Londres no século XII. Porém, julga-se que seu início deu-se nos Estados Unidos antes da guerra civil no século XIX em que a empresa fabricante de máquinas de costura Singer passou a ter revendedores para seus produtos. (BRASIL, 2005, p. 4)

A atitude tomada pela Singer, como exemplo, não foi resultante da criatividade de uma pessoa, e sim uma solução para algum problema que estava ocorrendo. Assim como em outras empresas, o sistema de franquias se desenvolveu desta maneira, naturalmente e gradativamente, sempre acompanhando a globalização. (BRASIL, 2005, p. 4)

O tema Franquias foi escolhido, pois é cada vez mais uma tendência de negócios entre empresas no Brasil. Existe uma dificuldade de se consolidar uma empresa no mercado durante muito tempo, pela incidência de impostos e burocracia que o empresário encontra para abrir um novo negócio, com uma nova marca e conquistar clientes.

A franquia se apresenta como forma de adquirir um mercado já existente em termos de marca e uma clientela já fidelizada ao produto ofertado pela empresa.

É adequado dizer que o sistema de franquias tem seu sucesso com aquelas pessoas que gostariam de ter um negócio próprio e não tem muita ou nenhuma experiência no ramo. Desta forma, adquirindo uma franquia, ela se torna o franqueado e o franqueador (que é quem cede a franquia) tem como uma de suas obrigações, transferir os seus conhecimentos técnicos acerca da marca.

Adquirir uma franquia envolve a obtenção de vários pontos favoráveis a ambas as partes (franqueador e franqueado), porém engloba também diversas obrigações e padrões a serem diariamente seguidos para que a qualidade e uso da marca não sejam comprometidos e o consumidor não seja prejudicado.

Este trabalho tem como objetivo abordar o Sistema de Franquias de um modo geral assim como traz como exemplo prático um estudo em uma loja da rede de franquias master Subway. No Brasil, a marca Subway vem ganhando força no cenário nacional possuindo 185 unidades em todo o Brasil, sendo 21 delas, no Distrito Federal. A loja selecionada é situada na 303 norte em Brasília.

Esta rede de sanduíches foi escolhida pelo motivo de estar presente em 87 países e ter mais de 30.000 lojas em todo o mundo. A loja da Asa Norte foi escolhida

por ter alguns diferenciais perante as outras como *drive-thru* e por ser em um posto de gasolina dentro de sua loja de conveniência.

Por ser uma rede internacional e particularmente bem desenvolvida no Brasil, é um meio de exemplificar e contextualizar o funcionamento de uma rede de franquias com todas suas características e fatores que devem ser preservados pelo franqueado.

Este trabalho tem como problema: “Como o modelo de concessão de franquia do Subway contribui para o sucesso do investimento no segmento de alimentação?”

O objetivo geral apresentado é descrever o processo de concessões de Franquias e apresentar todo o tipo de informação condizente com o mesmo. Os objetivos específicos são: Identificar os tipos de franquias existentes e o panorama atual das franquias no Brasil de acordo com a literatura; identificar as obrigações do franqueado com o franqueador e do franqueador com o franqueado; comparar os tipos de franquias apresentadas com o tipo adotado pelo Subway.

A pesquisa apresentada neste estudo é exploratória, pois fornece a compreensão de aspectos gerais de um problema, com suas possíveis hipóteses e importantes variáveis para estudos futuros. Deve-se ao levantamento bibliográfico em livros a respeito do tema e visitas a web sites sobre o assunto visando conseguir toda a informação necessária e o aprofundamento sobre o tema; e qualitativa com aplicação de questionários ao proprietário da loja da 303 norte da rede de franquias de sanduíches para conseguir dados e validar aspectos relacionados na teoria.

Esta monografia tem sua divisão em cinco partes sendo a primeira a introdução do trabalho com alguns pontos relevantes para a apresentação do tema, bem como o problema, objetivo geral e o específico; a segunda é composta pela metodologia de pesquisa utilizada no trabalho. A terceira parte contida neste estudo compõe-se do Referencial Teórico com várias concepções de diferentes autores acerca do assunto Franquia englobando suas características, tipos, segmentações, formas, modelos entre outros.

Na quarta parte, o estudo de caso sobre a loja da 303 norte da rede de sanduíches Subway é apresentado e é feita uma comparação de forma a situar a marca juntamente com a literatura.

A quinta e última parte deste trabalho é composta pela conclusão do estudo com um aparato geral sobre o tema abordado.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia segundo Marconi e Lakatos (2003, p.83), é:

O conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Para atingir o objetivo geral deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, entrevista com aplicação de um questionário ao proprietário de uma loja da rede de sanduíches Subway.

Para elaboração deste trabalho foram utilizadas diversas fontes bibliográficas assim como livros, em sua maioria, e revistas. Para Gil (2006, p.65) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Informações relevantes foram retiradas de *web-sites* auxiliando o desenvolvimento do referencial teórico e, assim, possibilitou a coleta de informações necessárias e o devido aprofundamento sobre o tema abordado neste estudo. Como forma de ilustrar as análises feitas por autores e dar um enfoque prático no trabalho, foi realizado um estudo de caso de uma franquia da rede de sanduíches Subway.

### 2.1 Objetivos

A pesquisa realizada no presente estudo é do tipo exploratória qualitativa, que busca, segundo Gil (2006, p. 43) através de idéias e conceitos, desenvolvê-los, esclarecê-los e modificá-los. Isto é realizado objetivando o desenvolvimento de problemas concisos ou hipóteses que venham a ser pesquisadas posteriormente. A pesquisa exploratória envolve pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas, e estudo de caso.

Este trabalho consiste em uma pesquisa do tipo exploratória devido a possuir como objetivo geral “avaliar o processo de concessões de Franquias”, ou seja, visa “dar uma visão geral acerca de determinado fato“. É comumente utilizado quando o tema é pouco explorado e dessa forma, a formulação de hipóteses precisas fica bastante complexa. (GIL, 2006, p. 43).

Uma abordagem qualitativa é apresentada, tendendo a análise mais detalhada do processo de concessão de franquia. (GIL, 2006, p.46)

Este estudo tem como propósito demonstrar ao leitor as características das franquias e seus aspectos relevantes, em especial na franquia de alimentos da marca Subway localizada na 303 Norte de Brasília-DF.

## 2.2 Métodos de abordagem

O método utilizado neste trabalho foi o dedutivo que segundo GIL (2006, p. 27) parte de um aspecto geral a um particular, ou seja, a partir de princípios verdadeiros e indiscutíveis possibilitando desfechos formais.

## 2.3 Métodos de procedimento

Neste trabalho o método de procedimento utilizado foi o monográfico que consiste em utilizar um exemplo prático de indivíduos, instituições, grupos, comunidades entre outros; de forma que, através da análise em profundidade de um estudo de caso, sirva como exemplo representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes (GIL, 2006, p. 34).

## 2.4 Delineamento da pesquisa

A coleta de dados é de suma importância para a identificação de aspectos relevantes para a realização de um trabalho.

Neste estudo, a pesquisa bibliográfica foi utilizada a partir da análise de material constituído principalmente de revistas, manuais e livros. Cabe destacar que a pesquisa bibliográfica permite ao investigador a descoberta de uma grande variedade de informações. (GIL, 2006, p. 65-66). Temas como tipos de franquias existentes, segmentação de acordo com ponto comercial e formas de franquia foram encontrados em livros de diversos autores para melhor esclarecimento sobre o assunto. Aspectos muito relevantes foram retirados da Lei nº 8.955 que dispõe sobre o contrato de franquia empresarial e dá outras providências. Assuntos estes que não poderiam estar fora da análise da franquia como um todo, como por exemplo, a circular de oferta de franquia e o contrato.

A pesquisa documental também é um componente deste estudo, uma vez que se utilizou de materiais de primeira e segunda mão que de certa forma já foram submetidos ou não à prévia análise, como gráficos, dados econômicos, técnicos,

estruturais e documentos oficiais fornecidos pelo franqueador do estudo de caso em questão. (GIL, 2006, p.66).

Outro procedimento de coleta utilizado é o estudo de caso que é realizado através de um estudo de um objeto de pesquisa específico tendo por finalidade um conhecimento aprofundado e com detalhes dos aspectos característicos. No caso em tela foi abordado a franquia do Subway da 303 norte de Brasília. (GIL, 2006, p. 72-73).

## 2.5 Fontes de informação

Neste estudo estão presentes as fontes de informação de campo e de pesquisa bibliográfica.

Foi realizada uma entrevista em que o contato direto com o franqueado em seu local de trabalho, que no caso foi a loja franqueada em questão, foi importante devido ao contato da autora com a vivência do mesmo com o seu negócio.

Em relação à pesquisa bibliográfica, livros encontrados na Biblioteca Reitor João Herculino situada no Campus do UniCEUB foram pesquisados, assim como revistas do SEBRAE e manuais enviados para e-mail particular. Todos estes recursos bibliográficos foram analisados para elaboração do referencial teórico.

## 2.6 Técnicas de pesquisa

Neste trabalho, a técnica que foi considerada adequada para a elaboração do estudo foi a entrevista que, segundo GIL (2006, p. 117) é a “técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação.”

A entrevista foi realizada com o franqueado da marca Subway e proprietário da loja situada na 303 norte de Brasília-DF. Nesta abordagem, foram elaboradas questões estruturadas e de redação aberta direcionando o entrevistado a responder sobre os temas selecionados pelo autor de forma a complementar os aspectos previamente tratados no referencial teórico.

Cabe destacar que os temas abordados na entrevista realizada possuem concordância direta com os assuntos relacionados no Referencial Teórico deste trabalho.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

O sistema de franquias tornou-se mundialmente conhecido através da empresa Singer Sewing Machine Company, a maior empresa fabricante de máquinas de costura doméstica. A franquia foi caracterizada nos Estados Unidos, no século XIX, antes da guerra civil. A idéia surgiu quando alguns comerciantes não conveniados à empresa demonstraram interesse na compra e venda dos produtos fabricados pela mesma e assim tiveram a licença de uso da marca e comercialização. (CHERTO, 1988, p. 10)

Cerca de 50 anos depois, a General Motors e a Coca-Cola Company adotaram a franquia como meio de disseminar seus produtos. A primeira queria expandir a rede de distribuidores e aumentar a venda de veículos. Já a Coca-Cola decidiu adotar franqueadores para o engarrafamento do refrigerante e três décadas depois, estas empresas já tinham mais de mil unidades. (CHERTO, 1988, p. 11).

O século XX foi o século caracterizado pelo grande desenvolvimento de franquias, principalmente após a 2ª Guerra Mundial quando vários homens retornaram da guerra com pouco dinheiro e com vontade de abrir um negócio próprio. Estes homens viram na franquia uma excelente oportunidade para quem não tem experiência com algum outro tipo de negócio no mesmo ramo e não precisa gastar grandes quantias de dinheiro. (CHERTO, 1988, p. 12-13).

O *franchising* é a junção de interesse de dois ou mais sujeitos, o franqueador e o(s) franqueado(s) com interesses comuns como sucesso e lucro para ambos. (BRASIL, 2005, p. 4)

Segundo o Guia Oficial de Franquias 2007 (SEBRAE, 2007, p. 53), Franchising é: “O método adotado por empresas para ampliar a oferta de seus produtos e serviços ao público consumidor, através da constituição de uma rede de franquias”.

Franquia, segundo o Guia Oficial de Franquias 2007 (SEBRAE, 2007, p. 53) é “o estabelecimento aberto por um franqueado, responsável pela sua instalação, operação e gestão, de acordo com os padrões estabelecidos pelo contrato de franquia”.

Segundo o Art. 2º da Lei 8.955 de 15 de dezembro de 1994 (BRASIL, 1994), 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.

Segundo Barroso (2005, p. 5), Franquia Empresarial baseia-se na relação entre duas empresas com autorização para uso de nome e marca com contrato de licenciamento e transferência de conhecimento (*know-how*) do franqueador para o franqueado, conservando a individualidade jurídica da marca.

Segundo Diniz (2002, p. 47), Franquia é a relação entre duas partes – franqueador e franqueado - mediante um contrato concedido por tempo determinado com exclusividade de produzir e vender o produto ou serviço em questão com o nome e marca da empresa franqueada e recebendo em troca certa remuneração. É a junção da licença de uso da marca e a prestação de serviço.

A Associação Internacional de Franquias (*International Franchise Association*), segundo Simão Filho (1998, p. 28), conceitua Franquia Empresarial como sendo a relação entre o franqueado e franqueador por meio de um contrato em que o franqueador se compromete a permanecer vinculado ao negócio adquirido pelo franqueado. O franqueador terá também que estipular processos para manter a marca em questão assim como transferir know-how e ajuda no desenvolvimento da empresa. Quem adquire a franquia é o responsável por investir capital próprio no seu negócio.

Simão Filho (1998, p. 32) afirma que, no Brasil, o Conselho de Desenvolvimento Comercial é ligado ao Ministério da Indústria e do Comércio e caracteriza franquia como sendo:

Sistema de distribuição de bens e serviços pelo qual o titular de um produto, de um serviço ou de um método, devidamente caracterizado por marca registrada, concede a outros comerciantes, que se relacionem com o titular, por ligação contínua, licença e assistência para exposição do produto no mercado.

Há dois tipos de franquias simples existentes, o primeiro deles é também chamado de “Franquia de Marca” e possuem somente a licença restrita ao uso da marca e licença para distribuição do produto podendo ter ou não exclusividade. O suporte operacional mercadológico que no caso são restrições de onde comprar a matéria prima para a confecção do produto não é muito freqüente. (BRASIL, 2005, p. 4)

Já o outro tipo de franquia possui as mesmas licenças que o anterior, mas agrega o suporte para operacionalizar o seu negócio, que como dito anteriormente, muitas vezes o fornecedor da matéria prima é justamente o franqueador que restringe a compra das mesmas para ser feita diretamente dele, podendo inclusive embutir os *royalties* do preço dos produtos. (BRASIL, 2005, p. 4)

Com esta idéia de franquia simples, os franqueadores davam aos franqueados idéias no projeto de identidade visual, arquitetônico e como comercializar o produto em questão. O *know-how* da empresa era elemento secundário, fazendo com que o franqueado achasse que o sucesso de sua franquia era decorrente somente das vendas de seus produtos. (BRASIL, 2005, p. 5)

A remuneração para ao franqueador pelo franqueado pelo uso da marca é conhecida como "*royalties*" e tem uma forma variável para cálculo. A maneira mais convencional de uso é o pagamento com um percentual sobre o faturamento obtido da unidade. (SEBRAE, 2007, p. 53)

Segundo Garcia (2007, p. 13) *royalties* é definido como: "O valor pago mensalmente pelo franqueado ao franqueador pela continuidade da utilização do sistema de franquia (pode ser pago de diferentes formas)". O termo *know-how* será melhor abordado posteriormente neste estudo.

Com o passar do tempo, várias empresas franqueadoras observaram que poderiam dar mais suporte ao franqueado e com isso obter maior competitividade de mercado e dessa forma criaram as Franquias de Negócios Formatados. (BRASIL, 2005, p. 5)

Neste caso, os mesmos fatores como licença para usar a marca e vender produtos ou serviços próprios ou de terceiros, tendo exclusividade em determinado local estão presentes. O suporte operacional, fator deficitário nos dois casos acima, é intenso com acompanhamento feito pelo franqueador para que os padrões exigidos sejam seguidos. (BRASIL, 2005, p. 5)

Em decorrência desta evolução, o sistema de franchising está sempre evoluindo e focando no relacionamento e solucionando casos para o sucesso mútuo. (BRASIL, 2005, p. 5)

### 3.1 Tipos de franquias

As franquias podem ser divididas em quatro modalidades: Franquia de serviços, de produção, de distribuição e industrial.

#### 3.1.1 Franquia de serviços

Este tipo de franquia é caracterizado, como menciona o nome, por prestação de serviços.

Simão Filho (1998, p. 45) dispõe que o franqueado poderá oferecer os mesmos serviços com a mesma qualidade da franquia master. Isso se deve ao seguimento de regras e padrões dispostos pelo franqueador para manter o padrão da marca que deu o sucesso a empresa.

Para que nenhum tipo de problema ocorra, o autor ainda cita que o franqueador deve ser cauteloso no momento em que for escolher o franqueado com um perfil compatível com o nível de responsabilidade decorrente do serviço. Deste modo, em alguns ramos mais complexos de prestação de serviço, como os que envolvem a saúde de pessoas ou direitos pessoais, o prestador deva ter um cuidado redobrado para que além de não ser prejudicado com um franqueado ruim, o consumidor, que é o público-alvo, não saia lesado.

Para Mauro (1999, p. 94), a franquia de prestação de serviços é o meio pelo qual uma empresa de sucesso no ramo de serviços utiliza de *franchising* para crescer e expandir seu negócio. Desta maneira, passa a existir o “patrocinador de serviços” que é o modelo inicial de serviços que deve ser seguido. O autor afirma que deste modo é complexo a mentalizar que este tipo de serviço seja uma franquia, e há dificuldade no discernimento do serviço prestado com o próprio negócio.

#### 3.1.2 Franquia de produção

Segundo Simão Filho (1998, p. 46) este é o tipo de franquia em que o desempenho da marca já foi testado anteriormente pelos consumidores e que o franqueado irá vender estes produtos que são todos produzidos pelo seu franqueador.

Já Redecker (2002, p. 64) complementa que é pelo franqueado, ou rede de franqueados que a empresa possui, que irá garantir que o produto continuará a ser

distribuído e vendido dentro da região previamente determinada. E caso o franqueador esteja parcialmente terceirizando sua produção, ele será o responsável pela qualidade do produto, pois envolve a sua rede de franqueados e posteriormente os consumidores.

### 3.1.3 Franquia de distribuição

A franquia de distribuição tem como característica, segundo Simão Filho (1998, p. 46), a distribuição do produto pelo franqueado. A(s) empresa(s) selecionada(s) para a confecção e distribuição do produto é (são) previamente e cautelosamente selecionada(s) pelo franqueador seguindo os padrões por ele exigidos.

### 3.1.4 Franquia industrial

Segundo Dahab (1996, p. 19) a franquia industrial é aquela em que o franqueador e o franqueado são empresas industriais. É papel do franqueador a transferência de tecnologia, a comercialização e a distribuição de produtos para seus franqueados quando se trata de fabricação de produtos.

## 3.2 Segmentação de acordo com ponto comercial

### 3.2.1 Franquia individual

Segundo Mauro (1999, p. 96) este é a segmentação mais comum. É totalmente individualizada do sentido de que não possui nenhuma ligação com alguma empresa que por ventura possa ter ocupado o ponto comercial que esta agora ocupa.

### 3.2.2 Franquia combinada

Esta segmentação de franquia, segundo Mauro (1999, p. 96), é quando existem franquias diferentes agindo em um mesmo local sob um mesmo franqueador. Isto ocorre com empresas que complementam seus serviços e pode-se haver uma integração total dos serviços quando uma empresa é instalada dentro da outra, sendo uma a receptora e a outra a doadora. Esta segmentação é caracterizada como geradora de oportunidades.

Ainda segundo o autor, esta opção de franquias combinadas pode acontecer quando o franqueador ou o franqueado tomam a decisão pensando em vantagens comerciais. Caso o franqueado tome a decisão, deverá ver se há restrições contratuais quanto a essa ação por parte do franqueador.

Alguns pontos favoráveis na opinião de Paulo César Mauro (1999) são divisão de custos no momento que se adquire ou na hora do pagamento de aluguel do ponto comercial, assim como aquisição de um ponto comercial melhor, divisão também nos custos de operação, maiores vendas por metro quadrado entre outros.

De outro modo, o autor também indica alguns pontos desfavoráveis que devem ser levados em conta, como a possível perda de identidade por parte do consumidor, possibilidade de infringir territórios de outros franqueados ou mesmo ter dificuldade na hora de realizar a cobrança de taxas entre outros.

### 3.2.3 Franquia de conversão

Mauro (1999, p. 97) cita que a franquía de conversão é a que o empresário torna sua empresa nos moldes de um franqueador. Caracteriza isto como vantajoso para o franqueador, pois a experiência do franqueado é levada em conta e o ponto comercial é utilizado, valorizando-o. Um fator que poderá ser negativo é o fato de que quando o franqueado assumir a empresa poderá usar inconscientemente os vícios do seu antigo negócio.

### 3.2.4 Franquia shop in shop

Este tipo de franquía, segundo Mauro (1999, p. 98), é o que uma loja consolidada continua com seu tipo de negócio e aproveita seu espaço dentro do ponto comercial para incorporar outra empresa. Isto acontece com lojas grandes como lojas de departamento, ou mesmo pequenas que englobam algum tipo de venda de produtos ou serviços.

### 3.2.5 Franquia de miniunidades

As franquías de miniunidades, como mostra Mauro (1999, p. 98), é resultante da franquía individual em que há a diminuição na linha de produtos ou há o término de processamentos locais, fazendo com que não seja mais necessário a área existente, diminuindo-a. O autor cita como exemplos de miniunidades postos de

coleta de serviços para serem realizados em outra localidade, uma pequena loja ou quiosques.

Este modo tem como vantagens, ainda segundo o autor, a ingressão em mercados que não comportam uma unidade completa e podem evolver para maiores ou mesmo vantagem financeira em decorrência aos altos custos dos pontos comerciais.

### 3.3 Formas de franquia

#### 3.3.1 Franquia mista

De acordo com os tipos de franquia abordados neste trabalho no item 3.1 e segundo Simão Filho (1998, p. 47), a franquia mista ocorre quando são utilizados em conjunto dois ou mais tipos de franquias. O autor cita como exemplos franquias de serviços conjuntamente com produtos, produtos com indústria entre outras.

#### 3.3.2 Franquia master

Na franquia master surge o papel do subfranqueado. O franqueador contrata outra pessoa para que subfranqueie uma terceira. As normas e os padrões previamente impostos pelo franqueador terão de ser seguidos por ambos. (SIMÃO FILHO, 1998, p. 47).

Sua utilização comumente se dá quando há a oportunidade de criação de redes de distribuição, onde o subfranqueador tem como papel cobrir áreas territoriais maiores. (SIMÃO FILHO, 1998, p. 47).

Segundo o autor Kahn (1998, p.66), a franquia master é complexa e contém dois elementos importantes. O primeiro deles é que esta forma de franquia é firmada entre franqueador, master franqueado e júnior franqueado. O segundo é que o contrato vigente é a junção de dois outros contratos, um deles entre franqueador e o master franqueado e o outro entre o franqueado e o júnior franqueado.

O primeiro destes contratos é firmado entre o franqueador e o master franqueado em que é cedida a exclusividade da marca dentro de um determinado território previamente determinado em troca de capital. (KAHN, 1998, p. 66)

O segundo e último contrato citado por Kahn (1998, p.66) ocorre entre o master franqueado e o júnior franqueado em que o master franqueado cede ao

júnior a exclusividade dentro de um pedaço do território que havia sido acordado a ele no primeiro contrato.

O franqueador poderá ter seu desempenho rápido e fácil graças à existência do master franqueado que estará atuando dentro do território acordado e que será o responsável por recrutar e selecionar os franqueados juniores. (KAHN, 1998, p. 67).

O master franqueado tem responsabilidades perante o franqueador e júnior franqueado. Deverá prover ao júnior franqueado assistência inicial e permanente para disseminação do negócio. O master franqueador realiza essa seleção de juniores para os mesmos trabalharem em partes de seu território em troca de quantidade financeira. (KAHN, 1998, p. 66).

O franqueado júnior é o que possui vantagens relacionadas a todos os fatores de franchising e tem assistência mútua do franqueador e do franqueado. (KAHN, 1998, p. 68).

Segundo Barroso (2005, p. 166):

Master franqueado, também chamado de subfranqueador, é aquela pessoa física ou jurídica que assume as funções do franqueador, concedendo, ele próprio, subfranquias para determinado território. Para tanto, o outorgante de uma master franquia deve ser necessariamente um franqueador que, para o desenvolvimento de seus negócios, em determinada região, contrata alguém que a conheça, e esteja disposto a explorá-la convenientemente.

### 3.3.3 Franquia corner

Segundo Simão Filho, (1998, p. 48) este tipo de *franchise* foi criado após o crescimento e desenvolvimento de *shopping centers* no país advindo do preço oneroso de se adquirir um ponto comercial no interior dos mesmos. Desta forma, há o contrato entre o franqueador e o franqueado o qual irá montar pequenos pontos *corners* (gratuitos ou não) localizados em locais movimentados e previamente delimitados para a divulgação do produto ou serviço. Este tipo de franquia veio de exemplos norte americanos.

Kahn (1998, p.65) aborda a franquia de *corner* como sendo o que acontece através de um contrato entre um franqueador e um comerciante para a venda exclusiva de produtos e/ou serviços. Cada um tem as suas obrigações previstas em contrato em que o franqueador terá o direito de uso da marca e de fazer propaganda da mesma.

De outro modo, existem casos em que o autor afirma que não é plausível a celebração de contrato entre as partes, pois o objetivo de rentabilidade poderia não ser alcançado podendo ocorrer por fatores como falta de demanda, saturação de mercado, excessiva competência entre outros.

#### 3.3.4 Franquia associativa

Este tipo de franquia é comumente utilizado nos Estados Unidos e ocorre quando franqueador participa do capital do franqueado e vice versa. Neste caso, o franqueador possui ações no mercado da Bolsa de Valores e transfere algumas para o franqueado que desta vez é responsável também pelos dividendos da empresa.

Há outras formas de *franchise* citadas pelo autor, porém foram citadas aqui somente as de maior relevância. (SIMÃO FILHO, 1998, p. 48).

### 3.4 CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIA

A Circular de Oferta de Franquia (COF) está presente na Lei Brasileira nº 8955 de 1994 no artigo 3º (BRASIL, 1994) onde relata que deverá ser entregue ao interessado por escrito, com linguagem clara, dados verídicos e contendo obrigatoriamente alguns fatores: um histórico da empresa com Razão Social, nome fantasia, data de fundação, CNPJ entre outros; balanços financeiros dos últimos exercícios; advertir sobre as pendências judiciais que, por ventura, possam dificultar o desempenho da franquia; descrição do negócio e atividades que o franqueado terá de realizar; perfil do que seria um franqueado ideal para a empresa com perfil esperado ou obrigatório; aspectos de envoltura direta do franqueado com o negócio; dados sobre investimento inicial para adquirir, e implantar a franquia; valores de taxas como a inicial, de filiação ou taxa de franquia; valor provável de custo de instalação, equipamentos e estoque inicial da franquia.

Ainda segundo a Lei nº 8955 (BRASIL, 1994), a Circular de Oferta de Franquia deve conter obrigatoriamente aspectos quanto ao pagamento de taxas especificando pagamento de royalties, aluguéis, taxas de publicidade, seguros entre outros; deve conter a lista completa de todos os franqueados e subfranqueados e ex-franqueados referentes ao negócio com os seus respectivos dados; informações sobre o território apontado para abertura da loja da rede; informações sobre os fornecedores de insumos, caso seja necessário. É de extrema importância que



informações como treinamentos, auxílio, layout, manuais entre outros seja especificado na COF se serão oferecidos pelo franqueador. A posição ante ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial - (INPI) a respeito de marcas ou patentes terá de estar presente; após o término do contrato, o que ocorrerá com franqueado em relação ao know-how adquirido e abertura de empresa concorrente no mercado; Por fim, a Circular de Oferta de Franquia deverá conter modelos de pré-contrato e contrato com prazo de validade.

O artigo 3º da Lei nº 8955 (BRASIL, 1994) possui 15 parágrafos e elucida todos os pontos que a COF deverá conter e serve de base para franqueadores elaborarem o seu documento obrigatório.

Segundo o artigo 4º da Lei 8955 (BRASIL, 1994), a Circular de Oferta de Franquia deverá ser entregue ao franqueado no mínimo 10 dias antes da assinatura de um pré-contrato, contrato, ou do pagamento de quaisquer taxas.

Segundo Silveira (2001, p. 63) a Circular de Oferta de Franquia é o fator mais importante que consta na Lei 8955. A significância deste aspecto se dá, pois este documento trás ao candidato a franqueado uma transparência acerca do negócio a ser adquirido, fazendo com que não existam dúvidas sobre o passado e situação da empresa e as decisões tomadas sejam mais precisas.

Ainda segundo Silveira (2001, p. 67), a distribuição da Circular de Oferta de Franquia somente poderá ser feita após uma pré-negociação entre as partes, ou seja, quando surgir um momento em que existe um maior comprometimento.

### 3.5 Pré-contrato de franquia

Silveira (2001, p. 101) afirma que o pré-contrato é muitas vezes utilizado pelos franqueadores antes da assinatura de um contrato. Nesse documento estão presentes os detalhamentos previamente estipulados e os a respeito dos compromissos preliminares.

O autor afirma que a assinatura de um pré-contrato demonstra que já houve a passagem de um estágio preliminar e estão na fase de maturação e a seguir será necessária a utilização de capital para adquirir a franquia. A pessoa que assina o pré-contrato é considerada um provável franqueado, pois nesta fase, o seu cadastro já teve o aval da franqueadora e os testes de seleção já foram realizados em etapas anteriores.

Silveira (2001, p. 102) assegura que todo pré-contrato é qualificado como uma reserva de franquia e o seu prazo é dado dependendo do negócio em questão, mas geralmente é de 6 meses. O período do pré-contrato é importante, pois é quando o franqueado receberá assistência em vários aspectos, entre eles a definição do ponto a ser instaurada a franquia, definição da mão-de-obra a ser contratada para reforma no imóvel etc.

Por fim, o autor cita que em casos de assinatura de pré-contrato, há a exigência por parte do franqueado do pagamento de 20% do valor da taxa de ingresso inicial da franquia, ou, em outros casos, há a ocorrência de multa com valor referente ao da taxa de franquia que é cobrada para a entrada na rede caso o candidato desista de adquirir a franquia. Isso ocorre, pois, ao haver a assinatura de um pré-contrato, o franqueador se disponibiliza integralmente ao franqueado, realizando diversos serviços e impedindo que o mesmo feche algum contrato com outras pessoas naquela mesma região, por isso deve ser indenizado.

### 3.6 Contrato de franquia

O Contrato de Franquia, segundo Silveira (2001, p. 117-129) é o documento que inicia o negócio e faz a união definitiva entre franqueador e franqueado. O contrato possui cláusulas com responsabilidades e normas que foram antecipadamente acordadas.

Para a elaboração do mesmo, é de importância, na visão do autor, que seja feita por um profissional da área de Direito com experiência com franquias, de forma a haver direitos e obrigações compatíveis com os princípios de lealdade, transparência e respeito que envolvem a relação jurídica entre as partes. O seu conteúdo deve estar correlacionado com a Circular de Oferta de Franquia e deve conter aspectos como duração do contrato, renovação do mesmo, cessão, entre outros.

Segundo o artigo 6º da Lei 8.955 (BRASIL, 1994), o “contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público.”

Segundo Venosa (2002, p. 582-586), o contrato de franquia possui princípios de concessão comercial e teve início com o mercantilismo e posteriormente teve seu uso com a legislação.

O autor ainda afirma que a franquia é um contrato com vários detalhes derivado da concessão. As relações trabalhistas, marcas, patentes, pré-contratos, distribuição entre outros fatores estão constantes neste documento. É caracterizado pelo mesmo como um contrato de cooperação entre empresas independentes que visam resultados operacionais.

### 3.6.1 Marca

O contrato deverá conter assuntos sobre licenciamento de marcas, interesses do franqueador com registro no órgão próprio referente ao negócio. Assim que conseguir a licença, deve conservar a marca beneficiando sua distribuição, preocupando-se para que a marca não sofra caducidade com seu desuso. (SIMÃO FILHO, 1998, p. 70).

### 3.6.2 Patente

Segundo Simão Filho (1998, p. 70), o contrato de franquia deve conter também detalhes sobre autorização para exploração de patentes com registro no INPI. O procedimento, com detalhes obrigacionais e de conservação dos direitos devem estar previstos.

A Lei 9.279 (BRASIL, 1996) que regula os direitos e obrigações relativos à propriedade industrial, apresenta alguns aspectos a cerca do assunto:

#### TÍTULO VI

##### DA TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA E DA FRANQUIA

Art. 211. O INPI fará o registro dos contratos que impliquem transferência de tecnologia, contratos de franquia e similares para produzirem efeitos em relação a terceiros.

Parágrafo único. A decisão relativa aos pedidos de registro de contratos de que trata este artigo será proferida no prazo de 30 (trinta) dias, contados da data do pedido de registro.

### 3.7 Transferência de know-how

Simão Filho (1998, p. 70) conceitua Know How como:

É um bem, pertencente ao franqueador, de natureza intangível, que deverá ser objeto de cessão e transferência por meio de contrato. O know-how é

formado pela universalidade das regras, conhecimentos e práticas desenvolvidas pelo franqueador, não patenteadas e derivadas da experiência pessoal deste. Esta propriedade imaterial poderá ser objeto de cessão com cláusula de absoluto segredo a ser respeitado pelo franqueado sob pena de rescisão contratual e indenização por perdas e danos sofridos.

Diniz (2002, p. 4) afirma que o contrato de *know-how* é realizado por uma pessoa física ou jurídica que terá como obrigação a transferência à outra parte certos aspectos como técnicas e práticas que o mesmo tenha de seu negócio para que, a pessoa que receba possa utilizar dos mesmos durante um período de tempo determinado e sob o pagamento de *royalties* previamente estipulado. A autora ainda afirma que existem casos de transferência de *know-how* sem o pagamento quando a pessoa que o está fazendo não tem interesse em adquirir lucro.

Segundo Diniz (2002, p. 7) este contrato acima citado tem como objetivo a transferência de certos conhecimentos específicos e importantes da empresa referentes ao produto ou serviço da empresa em questão.

Segundo o artigo 3º item XIV da lei nº 8.955 (BRASIL, 1994), na Circular de oferta de franquia deverá conter por escrito e em linguagem clara e acessível informações acerca da situação do franqueado após a expiração do contrato em relação ao *know-how* ou segredo de indústria a que venha ter acesso em função da franquia.

### 3.8 Vantagens e desvantagens de se obter uma franquia

O processo de concessão de franquias traz às partes envolvidas, franqueador, franqueado, subfranqueado e consumidor algumas vantagens e desvantagens que convém serem relatadas.

#### 3.8.1 Vantagens

##### 3.8.1.1 Ao franqueador

Simão Filho (1998, p. 62-63) identifica cinco vantagens ao franqueador descritas a seguir:

- a) Expansão da rede e novos mercados:

O franqueador em posse de um projeto de expansão tem a oportunidade de mostrar sua marca em pontos no país e no exterior gastando efetivamente pouco dinheiro levando-se em conta que o franqueado arca com a maioria dos custos.

b) Notoriedade da marca:

Com a abertura outras lojas em novos pontos, a marca passa a se tornar mais conhecida, pois um maior número de pessoas passa a consumir o produto ou utilizar o serviço e assim passa-se a ter uma tendência de procura de novas pessoas interessadas em abrir uma franquia da empresa.

c) Grande volume de compras

Havendo o aumento de unidades franqueadas da rede, o franqueador terá a necessidade de comprar mais produtos para abastecer sua rede de franqueados. Com o grande volume de compras necessárias, há um possível desconto pelo montante e isto será também repassado às outras partes.

d) Ausência de Relação Empregatícia

O franqueador e o franqueado possuem pessoas jurídicas diferentes e com isso, o franqueador não é responsável, a priori, pelos funcionários que forem contratados pelo seu franqueado.

e) Redução de Custos

Com o aumento de lojas franqueadas, vários custos têm a tendência de reduzirem, pois os gastos existentes são distribuídos entre as partes envolvidas, como exemplo, franqueador e franqueado.

### 3.8.1.2 Ao Franqueado

Segundo Simão Filho (1998, p. 63-64) o franqueado obtém três vantagens ao adquirir uma franquia.

a) Prestígio da Rede Franqueadora

O franqueado, ao adquirir uma franquia, está entrando em um mercado consolidado onde a viabilidade do produto ou serviço já foi testado anteriormente e o sucesso da marca já é conhecido pelos consumidores adquirindo assim vantagem comercial.

b) Sistema já testado

Por tratar-se de uma loja de uma rede de franquias, o sistema com o qual a rede trabalha é previamente passado ao franqueador tornando-se fáceis as operações, pois os processos são padronizados. A escolha do ponto comercial bem como ajustes na instalação do local podem ser avaliados pelo franqueado juntamente com o franqueador.

c) Assistência Permanente

O franqueado não necessita ter experiência anterior no ramo pois o franqueador prestará a devida assistência pois existe uma preocupação constante com todas as unidades franqueadas da rede.

### *3.8.1.3 Ao consumidor*

O autor ainda cita duas vantagens em relação ao consumidor de se abrir uma franquia.

a) Aumento de opção de consumo

Com o aumento de lojas de uma rede através da facilidade de realização do ato por meio de empresas franqueadoras, as lojas passam a estar situadas em vários locais de um território e deste modo aproximando-se cada vez mais do público consumidor que terá a comodidade do serviço ou produto perto de sua residência.

b) Preço Compatível

O preço praticado em uma das unidades da rede franqueada obrigatoriamente será o mesmo em todas da mesma marca. O sistema de franquias não autoriza que seja utilizada a mesma marca em locais diferentes com preços diferentes.

### *3.8.2 Desvantagens*

Ainda segundo o autor Simão Filho (1998, p. 64) algumas desvantagens são encontradas em decorrência da abertura de uma franquia:

#### *3.8.2.1 Ao Franqueador*

a) Indisciplina do franqueado

À medida que o tempo passa e as regras do negócio são conhecidas, o franqueado pode passar a se distanciar um pouco de suas obrigações, prejudicando assim, o negócio de um modo geral. Isto pode ocorrer por vários fatores, entre eles o fator de ter uma dependência comercial muito forte.

b) Problemas de inadequação

O franqueado pode vir a ser incompetente para gerir o negócio trazendo problemas diversos para a empresa. Dessa forma, cabe ao franqueador uma conversa com o mesmo e a demonstração dos pontos falhos para uma provável superação.

c) Rentabilidade Baixa

Caso haja uma unidade que se destaque menos em relação às outras, pode acontecer do franqueado dedicar-se apenas as unidades que a ele dão mais lucro prejudicando indiretamente as outras.

### 3.8.2.2 Ao Franqueado

a) Perda de autonomia empresarial

Com um contrato vigente, todas as regras estão previamente acordadas, fazendo com que o empresário franqueado tenha perda de autonomia com limitações em seus atos. O autor considera que este fato deva ser caracterizado secundariamente para que o desempenho do empreendimento possa ter o sucesso esperado.

b) Controle Externo

Em determinadas operações o franqueador deve fazer um controle sobre a loja que foi franqueada. Esta intromissão é decorrente de várias atividades serem mais complexas e precisarem deste apoio, como as operações financeiras.

c) Distribuição Calculada

Neste caso há novamente uma limitação do franqueador, pois o mesmo terá que obter produtos estipulados contratualmente pelo franqueador.

d) Desamparo na insolvabilidade

Simão Filho (1998, p. 66) faz neste item um comentário acerca da cláusula contratual onde aparece a rescisão de contrato quando o franqueado pede concordata. Na visão do autor, se o franqueador fizer o seu papel de apoio corretamente, este aspecto não deveria existir. Ele ainda cita a enorme quantia de dinheiro que foi investida pelo franqueado no negócio, acentuando a sua discordância no âmbito de rescisão de contrato por parte de pedido de concordata.

### 3.8.2.3 Ao Consumidor

Como último aspecto de desvantagens, o autor cita a possibilidade de engano quando se trata de consumidor.

Neste caso, o consumidor pode ser levado ao erro em caso de adquirir um produto da unidade pensando em estar adquirindo um produto igual ao da unidade filial. O autor caracteriza a desvantagem ao consumidor no momento em que o mesmo não encontra evidências que aquela é uma unidade franqueada, que seria o que faria o mesmo optar por consumir ou não o produto ou adquirir o serviço.

## 3.9 Franquia no Brasil

No Brasil, segundo Mauro (1999, p. 85), o sistema de franquias teve seu início após o ano de 1985 e um forte desenvolvimento, um ano depois, com o Plano Cruzado. Esta época foi muito marcante, pois houve um crescimento de uma forma não organizada no número de unidades franqueadas muito grande.

O autor apresentou uma pesquisa-piloto apresentada pelo SEBRAE no ano de 1990 em que mostra dados como o de que 40% dos franqueados não era entregue o Manual de Operações e que 60% não recebia ajuda na área financeira nem na área administrativa; que o franqueado ainda não recebia apoio adequado na área de pessoal nem financeira; a rentabilidade das empresas era dada pelo fornecimento de mercadorias aos seus franqueados; 20% das empresas não possuíam contrato. A pesquisa também apresentou que 36% dos franqueados no ano de 1990 acreditavam que o *franchising* era um modo de crescer rapidamente e 21% acreditavam na redução dos investimentos.

Barroso (2005, p. 14-15) apresenta o ano de 1994 como destaque, pois foi quando a Lei 8.955/94 foi aprovada e com isso apresentou a Circular de Oferta de Franquia como sendo obrigatória a sua apresentação para o franqueado. Esta



Circular apresenta importantes informações como aspectos financeiros e econômicos da empresa, resultados, metas, dados sobre desistentes, perfil do franqueado aspirado e demais aspectos positivos e negativos do negócio.

De acordo com Mauro (1999, p. 85), no ano de 1985 o Brasil possuía 3.236 unidades de franquias (fonte do Guia Oficial de Franquias ABF 99 apresentado pelo autor) comparativamente com 65.553 unidades no ano de 2007 (Gráfico 5 p.55 deste trabalho) apresentado pela Associação Brasileira de Franquias (ABF). (Associação Brasileira de *Franchising*, 2008a)

O Brasil possuía no ano de 2007 1.197 redes de franquias atuantes no país (Gráfico 4 p. 54), apresentado também pela ABF. O setor de franquia vem crescendo vertiginosamente o seu faturamento. No ano de 2001 o faturamento estava em 25 bilhões de reais comparativamente com mais de 46 bilhões de reais no ano de 2007. (Gráfico 3 p. 53) (Associação Brasileira de *Franchising*, 2008a)

Entre os anos de 2001 e 2007, como apresentado pela Associação Brasileira de *Franchising* (Associação Brasileira de *Franchising*, 2008c), o faturamento por segmento, apresentou o setor de alimentação como segundo colocado seguido do segmento de Negócios, Serviços e Outros varejos. Nos demais anos, o setor se posicionou em terceiro lugar seguido do segmento de Esporte, Beleza, Saúde e Lazer. (Gráfico 2 p. 52)

Setor de Alimentação, o qual será destacado pelo estudo de caso do presente trabalho, teve o faturamento sempre crescente no decorrer dos anos. No ano 2001 o segmento de Alimentação obteve três bilhões e trezentos mil reais, crescendo um bilhão de reais no ano de 2004, totalizando quatro bilhões e trezentos mil; e assim para aproximadamente sete bilhões e meio de reais no ano de 2007, últimos dados da federação. (Gráfico 1 p. 52) (Associação Brasileira de *Franchising*, 2008b)

O Brasil possuía 113 redes de franquias de alimentação no ano de 2001, aumentando para 145 redes no ano de 2004 e totalizando em 2007, 241 redes no segmento de alimentação. (Gráfico 1 p. 52) (Associação Brasileira de *Franchising*, 2008b)

Em relação ao total de unidade próprias e franqueadas no segmento de alimentação, segundo a Associação Brasileira de Franchising, (Associação Brasileira de *Franchising*, 2008b), no ano de 2001 era de aproximadamente quatro mil unidades, crescendo para cinco mil e trezentas em 2004 e para aproximadamente sete mil unidades em 2007. (Gráfico 1 p. 52)

É cabível dizer que o setor de alimentação tem o seu crescimento constante com o decorrer dos anos, e acredito ser financeiramente viável, pois o seu faturamento está crescendo vertiginosamente. Em apenas seis anos houve um aumento de mais de quatro mil unidades franqueadas e parece ser um meio muito procurado por pessoas interessadas em adquirir uma unidade franqueada.

### 3.10 Associação Brasileira de Franchising (ABF)

A Associação Brasileira de Franchising é uma entidade sem fins lucrativos, que foi criada em 1987 com aproximadamente 600 associados entre franqueadores, franqueados e prestadores de serviço. (Associação Brasileira de *Franchising*, 2008d)

A associação possui uma seccional no Rio de Janeiro e realiza diversos cursos, palestras, seminários e conferências em benefício de seus associados e daquelas pessoas que desejam ingressar como franqueador, franqueado ou afins. (Associação Brasileira de *Franchising*, 2008d)

Há um contato com todos os associados e a ABF transmite à imprensa dados de interesse ao público em geral acerca do funcionamento do sistema de franquias. Dados internos são repassados através de um periódico informativo (ABF em Ação) e do site da ABF. Para financiamentos, incentivos entre outros aspectos, há contato com instituições públicas e privadas para desenvolvimento da franquia. (Associação Brasileira de *Franchising*, 2008d)

Internacionalmente é reconhecida, pois é membro fundador do WFC (World Franchise Council) a qual congrega as associações mundiais com maior destaque. (Associação Brasileira de *Franchising*, 2008d)

Sua missão é: “Divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional deste moderno sistema de negócios”. Para atingir este objetivo, todos os franqueadores, franqueados, consultores e prestadores de serviço unem-se para um só ideal: franchising ético, próspero e forte. (Associação Brasileira de *Franchising*, 2008d)

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 Histórico da empresa

Em 1965 um estudante universitário de 17 anos chamado Fred DeLuca estava com dificuldades de pagar sua faculdade de medicina. Desta forma, pediu sugestão à um amigo da família, Dr. Peter Buck, que o sugeriu a abertura de uma loja de sanduíches estilo submarino. (MARQUES JÚNIOR, 2007)

Peter ofereceu um cheque de U\$ 1,000 como investimento inicial para Fred e afirmava que o empreendimento tinha aspectos simples, como a construção de um mostrador, compra de comida, e a abertura do negócio. Dessa forma, Fred teria o dinheiro necessário para custear os gastos com a universidade. (MARQUES JÚNIOR, 2007)

Em 28 de agosto de 1965, um mês após a conversa, a loja foi aberta em Bridgeport, Connecticut. Nove anos depois, em 1974, os sócios iniciaram o modelo de franquia da rede e atualmente são 30.114 unidades em 87 países. A franqueadora possui somente uma loja, que serve de teste para novos produtos. (MARQUES JÚNIOR, 2007)

### 4.2 Dados

A taxa de franquia para a rede Subway é aproximadamente U\$ 10,000 e franquias adicionais são adquiridas com preço reduzido. No ano de 2004, mais de 70% de novas unidades franqueadas foram adquiridas por franqueadores já existentes. (MARQUES JÚNIOR, 2008)

O investimento total médio é de R\$ 175.000,00, desconsiderando ponto comercial (ver tabela 1, p. 56 deste trabalho). As despesas incluem U\$ 14,000.00 médios em acessórios (ver tabela 2, p. 57 deste trabalho), U\$ 96,000.00 com máquinas, equipamentos e mobiliário (ver tabela 3, p. 59) e aproximadamente U\$ 25.000,00 com a reforma do imóvel (ver tabela 4, p. 60) entre outras despesas. De acordo com o material disponibilizado pelo franqueador, os franqueados da rede são obrigados a pagar 8% de royalties (Slide 1, p. 64). (MARQUES JÚNIOR, 2008)

O local necessário para abertura da loja é compacto com operações eficientes e flexíveis, não necessitando investimento alto para reforma no imóvel alugado e a decoração é simples. O dinamismo presente da rede é auxiliado por um

manual de operações com as diretrizes para atuação em qualquer tipo de situação. (MARQUES JÚNIOR, 2008)

Pelo fato da rede ser grande e os locais onde há a abertura de novas lojas muito variados, o faturamento também sofre variações e há o impedimento de projeções de ganhos para novos franqueados. Dessa forma, é disponibilizado um documento sigiloso com nomes e telefones de outros franqueados para que haja um contato por parte do interessado para que perguntas sejam feitas diretamente à quem está atuando no mercado. (MARQUES JÚNIOR, 2008)

A meta da rede Subway é ser a número um em número de locais e número um em satisfação ao cliente em todos os mercados que a rede serve. (MARQUES JÚNIOR, 2008)

Antes de o negócio ser aberto, o novo franqueado terá treinamento intensivo de duas semanas, terá auxílio na escolha do local de abertura, terá plantas arquitetônicas específicas para o local escolhido, e auxílio da aquisição dos equipamentos. (MARQUES JÚNIOR, 2008)

Após a abertura, um Manual de Operações será entregue, contendo temas importantes para administração do negócio. Um representante da rede auxiliará no início com avaliações operacionais; um coordenador estará disponível para contato direto na matriz. Chefs especialistas em padaria, nutricionistas e equipe de desenvolvimento de produtos estão sempre comprometidos com a qualidade da comida. Boletins, correios eletrônicos, mensagens de voz, DVDs, vídeos são entregues periodicamente e turmas de treinamento adicional estarão disponíveis. (MARQUES JÚNIOR, 2008)

### 4.3 Análise crítica

A loja Subway do presente estudo pertence ao Grupo Fratelli. Este Grupo surgiu após a separação de um dos membros pertencente ao Grupo Irmãos Antonelli, o qual é atuante no segmento de vendas de combustíveis na região Centro-Oeste. (GRUPO FRATELLI, 2008a)

No dia primeiro de Abril de 2005, foi fundado o Grupo Fratelli com atividades econômicas voltadas para o agro-negócio, postos de combustíveis, caminhões tanques próprios e lojas de conveniência. (GRUPO FRATELLI, 2008a)

A equipe do Grupo é composta por profissionais com vontade de vencer. Seus dirigentes são da área de Administração de Empresas, Economia e Zootecnia. (GRUPO FRATELLI, 2008a)

Logo, o Grupo Fratelli tem como missão “atuar no ramo de revenda de combustíveis e alimentos com qualidade controlada e garantida, fornecendo produtos e serviços, que atendam as necessidades e o conforto dos clientes de maneira sustentável e com responsabilidade social.” (GRUPO FRATELLI, 2008a)

No ano de 2007, o Grupo investiu na aquisição de quatro franquias dos restaurantes SUBWAY, de forma a diversificar a área de atuação no mercado. (GRUPO FRATELLI, 2008b)

Atualmente, o Grupo possui em funcionamento três lojas em pontos estratégicos do DF. A fim de assegurar o contrato com a rede Subway, um ponto na quadra 303 da Asa Norte foi adquirido e, em apenas dois meses foi consolidada a assinatura do acordo. (ver apêndice p. 45-51 deste trabalho)

Apesar do ponto se situar na Asa Norte, a primeira loja a ser inaugurada é situada na Cidade-Satélite do Gama. (ver apêndice p. 44-50 deste trabalho)

Cabe destacar que a reserva da franquia se dá juntamente com o pagamento da taxa de franquia que é de U\$ 10,000.00 conforme valor citado anteriormente. (ver apêndice p. 45-51 deste trabalho)

No segundo semestre de 2008, foi inaugurada a segunda loja do Grupo, que se encontra na quadra 303 da Asa Norte, sendo esta a loja em estudo. É situada no espaço reservado para a loja de conveniência de um posto de combustível, também pertencente ao referido Grupo. (ver apêndice p. 45-51 deste trabalho)

No final do mês de outubro de 2008, a terceira loja do Grupo foi inaugurada em Sobradinho como parte de um plano de expansão firmado com a marca no qual

o Grupo Fratelli poderá abrir mais 14 lojas na região, não necessariamente em Brasília. (ver apêndice p. 45-51 deste trabalho)

De acordo com material disponibilizado pelo franqueador, a franquia tem o Planejamento de abrir 100 Lojas na Região Centro-oeste e Rondônia até o ano de 2015. (MARQUES JÚNIOR, 2008).

Para traçar um paralelo entre a teoria e a prática de uma concessão de franquia, foi realizada uma entrevista com o proprietário da loja franqueada da rede situada na Asa Norte, como dito anteriormente. A entrevista foi concedida no dia 25 de outubro de 2008 no período vespertino na própria loja. O questionário aplicado continha trinta e uma questões estruturadas com respostas abertas.

Primeiramente o entrevistado expôs que a razão de ter escolhido Subway para investir seu capital foi o fato de tratar-se de uma marca sólida, consistente e, hoje, muito presente no mercado de restaurantes fast-food de Brasília e do Brasil. Sendo assim o risco de investimento tornou-se menor. (ver apêndice p. 44-50 deste trabalho)

Segundo Mauro (1999) citado na página 18 deste trabalho, existem cinco tipos de segmentação de franquias, variando de acordo com ponto comercial. No caso do Subway, o entrevistado informou que a rede engloba-se em quatro destes, sendo eles: franquia individual, franquia combinada, franquia de conversão e franquia de miniunidades. A primeira delas se dá ao fato de a franquia não ter vínculo direto com outra empresa que já ocupou o ponto. Trata-se de uma franquia combinada pois o ponto está situado dentro de uma franquia pública (posto de combustível da Petrobrás). Quanto a franquia de conversão, o Subway segue os padrões exigidos pelo seu franqueador. Por fim, caracteriza-se como uma franquia de miniunidades pelo motivo de não ser necessário a utilização do espaço da loja para a fabricação dos produtos com a matéria prima necessária para tal. O ponto se restringe a finalizar o processo de fabricação pois os produtos, em sua maioria, já vêm pré-fabricados. (ver apêndice p. 44-50 deste trabalho))

Com relação às formas de franquia existentes, a literatura abrange quatro delas, dentre as quais, a franquia master que é caracterizada pelo entrevistado como a forma utilizada pelo Subway. Em relação a este aspecto, surge a presença de um papel relevante, o do franqueador, o qual deve impor padrões aos franqueados e controlá-los. Simão Filho (1998) citado na página 20 deste trabalho, afirma que o franqueador contrata outra pessoa para que subfranqueie uma terceira.

As normas e os padrões previamente impostos pelo franqueador terão de ser seguidos por ambos. Kahn (1998) e Barroso (2005) citados nas páginas 20 e 21 deste estudo também complementam aspectos acerca do assunto. (ver apêndice p. 44-50 deste trabalho)

A rede de Franquias Subway, por ser uma franquias master, possui o que o entrevistado denomina de Agentes de Desenvolvimento. No Brasil, há dez destes agentes distribuídos por áreas estratégicas. O agente que responde pelas franquias do Distrito Federal é também responsável por Mato Grosso, Rondônia, Goiás e Mato Grosso do Sul. (ver apêndice p. 45-51 deste trabalho)

Os agentes são contratados diretamente pela marca para expandi-la organizadamente e a remuneração dos mesmos é definida conforme o faturamento das lojas sob sua responsabilidade. Como representantes do franqueado, os agentes de desenvolvimento transmitem todas as informações para uma operação eficaz, segundo o entrevistado em questão. (ver apêndice p. 45-51 deste trabalho)

Em caso de dificuldade, o franqueador se reporta ao agente de desenvolvimento para resolver todos os problemas burocráticos e operacionais ocorridos na franquias. (ver apêndice p. 45-51 deste trabalho)

Todos os franqueados, em média a cada dois meses, realizam uma reunião com o franqueador. Este, independente da periodicidade das reuniões, presta atendimento a qualquer momento. (ver apêndice p. 45-51 deste trabalho)

Estas reuniões servem também para troca de experiências entre os franqueados e entre franqueador-franqueado, de forma que a rede de franquias desenvolve o produto e apresenta aos franqueados que podem opinar para o desenvolvimento do produto. (ver apêndice p. 45-51 deste trabalho)

Em concordância com o material disponibilizado pelo agente de desenvolvimento (MARQUES JÚNIOR, 2008) para os interessados em adquirir uma franquias, o valor do investimento foi de R\$180.000,00. (ver apêndice p. 45-51 deste trabalho)

Os royalties da franquias são pagos semanalmente sobre o faturamento bruto da empresa, com percentual de 8,5%. Este faturamento é controlado pelo agente de desenvolvimento através de relatórios semanais enviados ao mesmo. (ver apêndice p. 45-51 deste trabalho)

A rede de franquias trabalha com dois tipos de publicidade, a primeira denominada global onde haverá campanhas nacionais que o custo está embutido no

preço dos royalties pagos e chamado de taxa de propaganda. A rede realiza seis tipos de campanhas globais por ano. (ver apêndice p. 45-51 deste trabalho)

A segunda, conhecida como local utiliza capital próprio de cada loja que é aplicado para fazer suas ações no próprio estabelecimento. (ver apêndice p. 45-51 deste trabalho)

A Circular de Oferta de Franquia, elemento obrigatório citado no artigo 3º da Lei 8955 abordado nas páginas 22 e 23 deste trabalho, deve constar vários aspectos que vão indicar como é o funcionamento da empresa por completo. No presente caso em estudo, o franqueado entrevistado afirmou que houve a entrega do documento e que o mesmo continha todas as informações relevantes acerca da empresa, classificando como excelente os dados contidos na mesma. ((ver apêndice p. 45-51 deste trabalho)

Silveira (2001) citado nas páginas 23 e 24 deste estudo, afirma que a existência de um pré-contrato não é obrigatória, e quando presente, demonstra que a pessoa envolvida será um provável franqueado e que etapas de seleção ocorreram previamente a esta assinatura. No caso abordado, o Grupo Fratelli não assinou o pré-contrato, seguindo diretamente para a assinatura do contrato. (ver apêndice p. 45-51 deste trabalho)

Em concordância com acima exposto, todo franqueado receberá um manual de operações adequado a cada loja e o franqueado tem a obrigação de realizar um curso antes da abertura da loja. (ver apêndice p. 45-51 deste trabalho)

A quantidade de funcionários da franquia varia de acordo com a estrutura de cada loja. No caso da loja da 303 norte, em virtude de funcionar 24 horas, possui 18 funcionários. Cabe ressaltar que o franqueador obriga a todas as lojas a contratar um nutricionista. (ver apêndice p. 45-51 deste trabalho)

A fiscalização das franquias é realizada periodicamente por um funcionário da rede Subway. Isto acontece em média duas vezes ao mês sem agendamento prévio da visita, sendo, portanto, de surpresa. Nesta visita o funcionário analisa vários ingredientes e coleta amostras para análise, aferindo peso e outros fatores. Toda atividade é fotografada e exposta em um relatório mensal. O agente de desenvolvimento realiza visitas às lojas uma vez a cada dois ou três meses. (ver apêndice p. 45-51 deste trabalho)

Ainda, a própria franquia possui inspeções para a padronização da marca, e são montadas estruturas para que as lojas da franquia se tornem destaque e



referência. Esta preocupação se dá em virtude de ser elaborada uma relação entre todas as lojas atribuindo notas avaliativas, formando assim, um ranking entre todos os franqueados. (ver apêndice p. 45-51 deste trabalho)

A Subway com o intuito de manter o padrão de seus produtos, disponibiliza ao franqueado uma relação de fornecedores credenciados para o fornecimento de matéria prima. (ver apêndice p. 45-51 deste trabalho)

A prática de concorrência desleal não pode ocorrer em virtude de impedimento legal e, ainda, disposição expressa vedante no contrato com o franqueador, sob pena de cancelamento de contrato. (ver apêndice p. 45-51 deste trabalho)

No Subway da 303 norte, há a possibilidade de oferecer o serviço de drive-thru como diferencial, porém a rede Subway ainda não possui embalagens adequadas ao oferecimento dos produtos neste tipo de serviço. Portanto, idéias fornecidas pelos franqueados, estão em análise pelo franqueador para posterior implantação do serviço. (ver apêndice p. 45-51 deste trabalho)

Na entrevista, o franqueado afirma que está satisfeito com o desempenho de suas lojas dando destaque para a perspectiva de melhora contínua devido às novas campanhas de inserção de mercado e conclui que o tempo esperado de retorno do capital investido é de um a dois anos, ressaltando que pode acontecer de haver uma demora na alavancagem de vendas devido ao desconhecimento da marca em alguns lugares da região abordada. (ver apêndice p. 45-51 deste trabalho)

Pelo motivo da rede Subway estar em franca ascensão no Brasil e ter um apoio continuo disponibilizado pelo Agente de Desenvolvimento em questão, como pode ser visto através da entrevista, é um fator de relevância para a escolha de uma franquia para se investir o capital e obter sucesso no negócio. Em todo o momento do processo de concessão de franquias há um apoio, desde quando é demonstrado interesse por parte do empresário e futuro franqueado até o momento da assinatura do contrato permanecendo continuamente durante a manutenção das lojas franqueadas. Tudo isto demonstra que a rede de sanduíches Subway tem um elo de cooperação entre franqueado e franqueador em que as duas partes são beneficiadas em todo o processo.

Para a realização deste estudo de caso, foram encontradas algumas restrições no que diz respeito ao acesso aos materiais de pesquisa. Quanto ao tratamento de alguns fatores com o franqueado, o mesmo, por motivos de ética

profissional e cláusulas de exclusividade e sigilo previstos no contrato, o mesmo não poderia revelar alguns pontos abordados.

De outra forma, com o material disponibilizado pelo agente de desenvolvimento contendo slides informativos, revista eletrônica e planilha com dados financeiros, em conjunto com a entrevista realizada com o proprietário da loja em questão, foram suficientes para uma análise comparativa entre a teoria de concessão de franquias com o que é utilizado na prática por uma rede de franquias com anos de experiência. Desse modo, as limitações encontradas para a realização deste estudo foram irrelevantes considerando a quantidade e qualidade de material fornecido por parte do franqueador e do franqueado.

## 5 CONCLUSÃO

Neste trabalho pesquisas bibliográficas demonstraram com clareza diversas opiniões de autores acerca do processo de concessão de franquias. Em conjunto com o estudo de caso realizado em uma das lojas da rede de sanduíches Subway, pode-se inferir a concordância de temas que estão presentes tanto na teoria quanto na prática dos assuntos abordados.

Dessa forma, informações valiosas quanto a segmentações de franquia, formas de franquia e os aspectos relacionados apresentados pela literatura, puderam ser presenciados através de um exemplo prático de uma empresa consolidada no mercado mundial e a maior rede de franquias em termos de crescimento de lojas do mundo.

Os aspectos abordados neste trabalho são de importância relevante para todas as pessoas que se envolvem no fantástico ramo de franquias. A literatura, principalmente da área jurídica, ajuda a desmembrar e elucidar de maneira mais clara a Lei brasileira que trata deste assunto.

Os objetivos que foram previamente expostos foram concretizados demonstrando o processo de concessão de franquias juntamente com os tipos de franquia, segmentação, formas e várias das vantagens e desvantagens de ser um franqueador, franqueado ou cliente envolvido neste processo.

A circular de oferta de franquia, o pré-contrato, o contrato de franquia e a transferência de know-how, devem sempre estar claros em contrato à luz da Lei brasileira para que toda a desenvoltura de concessão possa vir a ter sucesso e sem complicações futuras.

Dessa forma, cabe destacar a importância da entrevista realizada na rede Subway para elucidar o que foi abordado na prática. Esta empresa presente a tantos anos no mercado possui métodos de trabalho e procedimentos consolidados em conjunto com intensa fiscalização de todos os franqueados da rede para que o sucesso e a qualidade do produto possa ser assegurada em todos os restaurantes da rede por todo o Brasil.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. *Evolução do Setor 2001-2007*. Evolução do Franchising Brasileiro 2001-2007. Disponível em: < [http://www.portaldofranchising.com.br/area.asp?A040\\_cod\\_area=11&A041\\_cod\\_conteudo=4](http://www.portaldofranchising.com.br/area.asp?A040_cod_area=11&A041_cod_conteudo=4) > Acesso em: 24 set. 2008a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. *Evolução detalhada por segmento 2001 - 2007*. Disponível em: < [http://www.portaldofranchising.com.br/arquivos/Evolucao\\_do\\_Franchising\\_2001\\_2007\\_segmentos.pdf](http://www.portaldofranchising.com.br/arquivos/Evolucao_do_Franchising_2001_2007_segmentos.pdf) > Acesso em: 24 set. 2008b.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. *Evolução geral dos segmentos 2001 - 2007*. Disponível em: < [http://www.portaldofranchising.com.br/arquivos/Evolucao\\_do\\_Franchising\\_2001\\_2007\\_setor.pdf](http://www.portaldofranchising.com.br/arquivos/Evolucao_do_Franchising_2001_2007_setor.pdf) > Acesso em 24 set. 2008c.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. *Sobre a ABF*. Disponível em: < [http://www.portaldofranchising.com.br/area.asp?A040\\_cod\\_area=12&A041\\_cod\\_conteudo=2](http://www.portaldofranchising.com.br/area.asp?A040_cod_area=12&A041_cod_conteudo=2) > Acesso em: 25 set. 2008d.

BARROSO, Luiz Felizardo. *Conveniência e Franchising: o canal do varejo contemporâneo Franquia de Postos de Serviços*. Rio de Janeiro: Lumen Júris, 2005.

BRASIL. Lei n.º 8.955 de 15 de dezembro de 1994. *Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial e dá outras providências*. Diário Oficial da União de 16 dez 1994. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8955.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8955.htm) >. Acesso em: 28 ago. 2008.

BRASIL. Lei nº 9.279 de 14 de maio de 1996. *Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial*. Diário Oficial da União de 15 maio 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9279.htm) >. Acesso em: 30 set. 2008.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *O que é Franquia?* 2005. Disponível em: < [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/0AA39AF9DEF023E7832573D7004D62EF/\\$File/NT0003747E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/0AA39AF9DEF023E7832573D7004D62EF/$File/NT0003747E.pdf) >. Acesso em: 25 ago. 2008

CHERTO, Marcelo Raposo. *Franchising: revolução no marketing*. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

DAHAB, Sônia. *Entendendo Franchising*. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

DINIZ, Maria Helena. *Tratado teórico e prático dos contratos*. v.4. 4. ed. amp. e atual. São Paulo: Saraiva, 2002.

FRANQUIAS: guia oficial 2007, São Paulo, v.9, n.9, [2007].

GARCIA, Jaqueline. *Como adquirir uma franquia*. Rio de Janeiro: Sebrae/RJ, 2007. (Série Franquia)

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de pesquisa social*. 5. ed. 7. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

GRUPO FRATELLI. *Sobre nós*. Disponível em: < <http://www.grupofratelli.com.br/home/> >. Acesso em: 10 out. 2008a.

GRUPO FRATELLI. *Produtos e Serviços*. Disponível em: < <http://www.grupofratelli.com.br/home/> >. Acesso em: 10 out. 2008b.

KAHN, Michel. *Franchising y partenariat*. Tradução de: Luisa H. V. Warszawski. Buenos Aires: Ástrea, 1998.

MAURO, Paulo César. *Guia do franqueador: como fazer sua empresa crescer com o franchising*. 3 ed. rev. São Paulo: Nobel, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES JÚNIOR, Fábio. Subway: Daniela Pereira. Mensagem recebida por: < digasdossantos@hotmail.com > em 1 jun. 2007.

\_\_\_\_\_ Subway no Distrito Federal [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por: < fabys\_b@hotmail.com > em 15 out. 2008.

REDECKER, Ana Cláudia. *Franquia Empresarial*. São Paulo: Memória Jurídica, 2002.

SANTANA, Luiz Antonelli. Entrevista concedida à Fabiana Domingues Boghossian. Brasília, 2008.

SILVEIRA, Cláudio Vieira. *Franchising: Guia Prático: tudo o que você precisa saber para tornar-se um consultor de franchising*. Curitiba: Juruá, 2001.

SIMÃO FILHO, Adalberto. *Franchising: aspectos jurídicos e contratuais*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VENOSA, Sílvio de Salvo. *Direito Civil: Contratos em espécie*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. (Coleção direito civil; v.3).

## **APÊNDICE: Entrevista realizada com proprietário do Subway – 303 norte.**

### **1. CARGO:**

Proprietário

---

### **2. QUAL O MOTIVO DE TER ESCOLHIDO O SUBWAY COMO UMA MARCA QUE INVESTIRIA SEU CAPITAL?**

Por se tratar de uma marca sólida e consistente muito presente hoje no mercado de Brasília e do Brasil. Onde o risco de investimento se tornou ainda menor.

---

### **3. EXISTEM CINCO SEGMENTAÇÕES DE ACORDO COM O PONTO COMERCIAL:**

- a) Franquia individual que é totalmente individualizada do sentido de que não possui nenhuma ligação com alguma empresa que por ventura possa ter ocupado o ponto comercial que esta agora ocupa.
- b) Franquia combinada que é quando existem franquias diferentes agindo em um mesmo local sob um mesmo franqueador. Isto ocorre com empresas que complementam seus serviços e pode-se haver uma integração total dos serviços quando uma empresa é instalada dentro da outra, sendo uma a receptora e a outra a doadora.
- c) Franquia de Conversão: é a que o empresário torna sua empresa nos moldes de um franqueador. Caracteriza isto como vantajoso para o franqueador, pois a experiência do franqueado é levada em conta e o ponto comercial é utilizado, valorizando-o
- d) Franquia shop-in-shop: é o que uma loja consolidada continua com seu tipo de negócio e aproveita seu espaço dentro do ponto comercial para incorporar outra empresa.
- e) Franquia de miniunidades: é resultante da franquia individual em que há a diminuição na linha de produtos ou há o término de processamentos locais, fazendo com que não seja mais necessário a área existente, diminuindo-a. Ex: postos de coleta de serviços para serem realizados em outra localidade, uma pequena loja ou quiosques.

**Em qual destas o Subway se encontra?**

A, B, C e E.

---

### **4. AS FORMAS DE FRANQUIAS EXISTENTES NO RAMO SÃO AS SEGUINTE:**

- a) Franquia mista: ocorre quando são utilizados em conjunto dois ou mais tipos de franquias. Ex: franquias de serviços conjuntamente com produtos, produtos com indústria entre outras.

- b) Franquia Master: Na franquia master surge o papel do subfranqueado. O franqueador contrata outra pessoa para que subfranqueie uma terceira. As normas e os padrões previamente impostos pelo franqueador terão de ser seguidos por ambos
- c) Franquia corner: são montados pequenos pontos *corners* (gratuitos ou não) localizados em locais movimentados e previamente delimitados para a divulgação do produto ou serviço.
- d) Franquia associativa: o franqueador participa do capital do franqueado e vice versa. Neste caso, o franqueador possui ações no mercado da Bolsa de Valores e transfere algumas para o franqueado que desta vez é responsável também pelos dividendos da empresa.

**Considerando as explicações anteriores, qual a forma de franquia do Subway?**

A subway se encaixa mais na Franquia Máster, mas ainda com algumas características que colocam ainda mais agilidade para a mesma.

**5. CASO O SUBWAY SE ENCAIXE COMO SENDO FRANQUIA MÁSTER, EXISTE UM FRANQUEADO MASTER RESPONSÁVEL PELA FRANQUIA DENTRO DE UM TERRITÓRIO? NESTE CASO VOCÊ SE TORNA O SUBFRANQUEADO?**

A Franquia Subway tem no Brasil o que eles chamam de agente de desenvolvimento, são cinco se não me engano, cada um responsável por uma região brasileira. Na formatação deles não somos constituídos como subfranqueados, esses agente são contratados para expandir de forma organizada a marca, recebendo sua remuneração de acordo com o faturamento das lojas que ele é responsável!!

**6. O FRANQUEADOR SOUBE TRANSMITIR TODAS AS INFORMAÇÕES RELEVANTES?**

Sim, expõe todas informações para uma operação eficaz.

**7. QUAL O NÚMERO DE UNIDADES FRANQUEADAS DA REDE SUBWAY QUE VOCÊS POSSUEM?**

Temos duas lojas, uma no Gama (que foi a primeira) e a da Asa Norte. Estamos inaugurando a terceira loja nossa em Sobradinho e até o fim do ano iremos abrir

duas em Anápolis e tem um projeto de expansão da rede com mais 15 lojas na região, não necessariamente em Brasília.

**8. A LOJA DA 303 NORTE FOI A PRIMEIRA A SER ADQUIRIDA?**

Como dito anteriormente, a loja do Gama foi a primeira a ser adquirida.

**9. QUAL FOI O PERÍODO MÉDIO DE NEGOCIAÇÃO DESDE O PRIMEIRO CONTATO COM O FRANQUEADOR ATÉ A ASSINATURA DO CONTRATO?**

No nosso caso, o contato até a assinatura do contrato foi breve, já havíamos comprado um ponto na asa norte direcionado a subway, então foi questão de dois meses, pois aproveitamos a expansão que está ocorrendo!! Apesar da assinatura desse contrato, a primeira loja que inauguramos foi a do Gama e não a da asa norte.

**10. QUAL FOI O VALOR DO INVESTIMENTO MÉDIO?**

R\$ 180.000,00

**11. A REDE SUBWAY DISPONIBILIZA UM MATERIAL EM QUE AFIRMA QUE A TAXA INICIAL DE FRANQUIA É DE APROXIMADAMENTE U\$ 10.000 DÓLARES. FOI ESTE O VALOR COBRADO A VOCÊS?**

São U\$ 10.000,00 para a taxa de franquia.

**12. QUAL A PORCENTAGEM DE ROYALTIES A SEREM PAGOS? QUAL A PERIODICIDADE DESTE PAGAMENTO? ELE TRÁS BENEFÍCIOS DIRETOS? QUAIS?**

Os royalties são pagos semanalmente, no valor de 8,5% do faturamento bruto.

**13. COMO FUNCIONA A PUBLICIDADE? QUEM DECIDE QUANDO E QUANTO SE DEVE FAZER PROPAGANDA? OS CUSTOS DE PROPAGANDA ESTÃO ENGLOBADOS NO PREÇO DO ALUGUEL OU NÃO?**



Existem dois tipos de publicidade, uma global onde haverá campanhas nacionais e ações como a que hoje vincula dos 8 sanduíches abaixo de 6 gramas de gordura. E uma local de cada loja, onde o franqueado faz ações para divulgações locais! Quando a campanha é global este valor se inclui na taxa de propaganda paga juntamente com o royalties. Quando a ação local os custos são nossos.

**14.A CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIAS CONTINHA TODOS OS DADOS E INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA UM COMPLETO CONHECIMENTO DA REDE E POSTERIOR DECISÃO?**

Sim, a apresentação feita é excelente.

**15.HOUVE A ASSINATURA DE PRÉ-CONTRATO?**

Não assinamos um pré-contrato, pois foi bem trabalhada essa questão onde obtivemos uma parceria muito legal e hoje já temos um plano de expansão junto com a franquia para a abertura de várias lojas! A reserva da franquia se dá juntamente com o pagamento da taxa de franquia reservando o ponto.

**16.VOCÊS POSSUEM UM MANUAL DE OPERAÇÕES?**

Sim. E todo franqueado tem de fazer um curso antes da abertura da loja.

**17.HÁ PREVISÃO DE ABERTURA DE NOVAS LOJAS DA REDE POR VOCÊS?**

Como dito anteriormente, nós temos um plano de expansão para mais quinze lojas na região.

**18.O DESEMPENHO DA (S) LOJAS ESTÁ COMO ESPERADO?**

Sim, e com novas campanhas de inserção de mercado pela marca está superando expectativas.

**19.QUANTO TEMPO VOCÊS ESPERAM TER O RETORNO DO CAPITAL INVESTIDO?**

O retorno é esperado entre 1 ano a 2 anos. Como em alguns lugares a marca ainda não está presente, a loja demora um pouco para alavancar as vendas, retardando o retorno!

**20. QUANTOS FUNCIONÁRIOS SÃO NECESSÁRIOS EM CADA LOJA?**

Depende da loja e do faturamento da mesma. A loja da 303 norte possui 18 funcionários e a do Gama 12 funcionários.

**21. EXISTE A OBRIGATORIEDADE DE CONTRATAÇÃO DE UM FUNCIONÁRIO ESPECIALIZADO EM DETERMINADA ÁREA?**

Toda loja é obrigada a contratar um nutricionista.

**22. QUAL O TIPO DE ASSISTÊNCIA QUE O FRANQUEADOR PRESTA E QUAL A PERIODICIDADE?**

O franqueador presta assistência todo momento para os franqueados.

**23. ESTE FRANQUEADOR É RESPONSÁVEL POR TODO O TERRITÓRIO NACIONAL? ONDE ELE SE SITUA?**

Sim, ele é responsável por todo território, com sua estrutura montada para melhor atender a rede. Sua sede fica em Miami – EUA.

**24. COMO SÃO DESENVOLVIDOS NOVOS PRODUTOS? OS FRANQUEADOS SÃO CONSULTADOS?**

A franquia desenvolve os produtos e apresenta aos franqueados, existe uma liberdade quanto a troca opiniões quanto aos novos produtos.

**25. A QUEM VOCÊ SE REPORTA EM CASO DE DIFICULDADE?**

Em caso de dificuldade nos reportamos ao Agente de Desenvolvimento citado anteriormente, por ser o responsável d Subway resolve todos os problemas, burocráticos a operacionais, claro que com auxilio de uma equipe!

**26.COMO É FEITA A FISCALIZAÇÃO NAS LOJAS, PARA VER SE TUDO ESTÁ OCORRENDO COMO PREVISTO?**

A própria franquia possui inspeções para a padronização da marca, e nos montamos uma estrutura para que as nossas lojas dentro da franquia se tornem destaque e referência, já que nessas inspeções são dadas notas e é montado um ranking entre as lojas de todos os franqueados!

Há um funcionário da rede Subway que passa periodicamente em todas as lojas. Isto acontece em média duas vezes ao mês sem agendar a visita, sendo portanto, de surpresa. Nesta visita o funcionário analisa vários ingredientes e pega amostras para pesá-las entre outras coisas. Tudo é fotografado e mostrado em um relatório mensal.

O Agente de desenvolvimento também faz visitas às lojas uma vez a cada dois ou três meses.

**27.PODERÁ EXISTIR ALGUM CASO DE CONCORRÊNCIA DESLEAL EM QUE OUTRAS LOJAS SUBWAY PRATIQUEM PREÇOS MAIS BAIXOS?**

Essa prática não pode ocorrer pois se torna ilegal e de acordo com cláusulas previstas no contrato o franqueado pode vir a perder a franquia imediatamente!

**28.HÁ REUNIÕES PERIÓDICAS COM TODOS OS FRANQUEADOS DA REGIÃO?**

Há uma reunião a cada dois meses (em média) com todos os franqueados da rede.

**29.ME CHAMOU A ATENÇÃO O DRIVE-THRU QUE A LOJA DA 303 NORTE POSSUI, ISTO FOI ESCOLHIDO COMO UM DIFERENCIAL? JÁ ESTÁ FUNCIONANDO? EXISTEM OUTRAS LOJAS QUE TAMBÉM IMPLEMENTARAM ESTE MECANISMO?**

O drive-thru que o Subway da 303 norte ainda não está funcionando. Não é o primeiro da rede a ser construído, mas nenhum deles está funcionando. O motivo

disso é que a rede Subway não possui embalagens para viagem em drive-thru, como por exemplo o porta-copos do McDonalds. . Modelos a serem criados são sugeridos à rede e tudo é decidido em conjunto. Provavelmente até o fim do mês o drive-thru estará funcionando.

---

**30.O FRANQUEADOR INDICA OS FORNECEDORES DE MATÉRIA PRIMA OU VOCÊS TEM A LIBERDADE DE ESCOLHER OS QUE DESEJAREM?**

A Subway seleciona os fornecedores para a padronização eficaz de seus produtos.

---

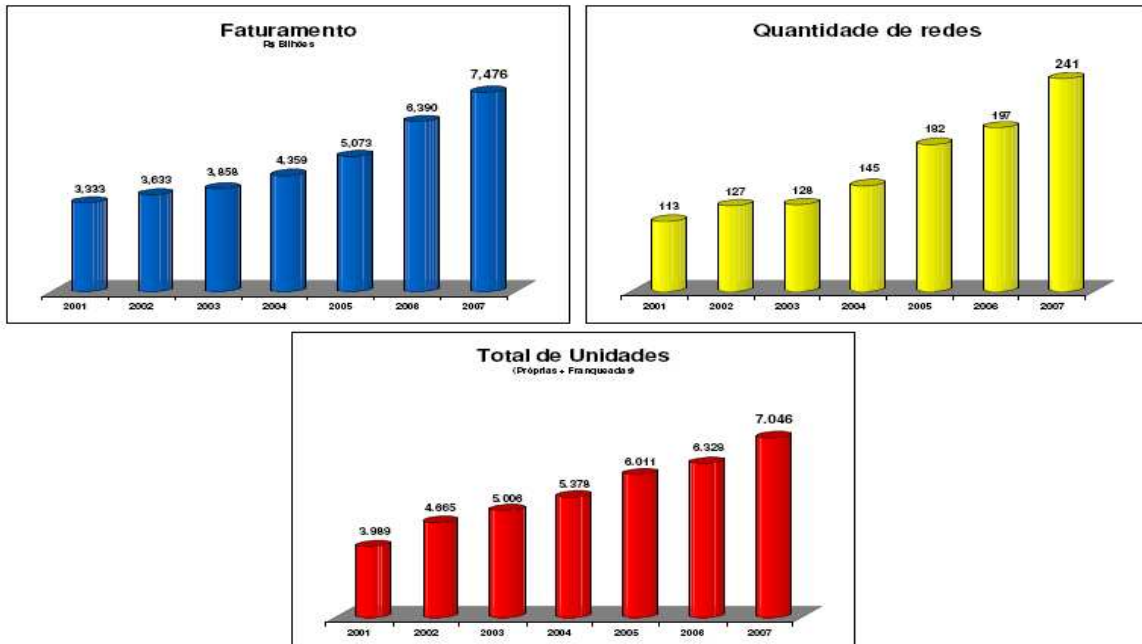
**OBRIGADA PELA ATENÇÃO DISPENSADA.**

## ANEXO A: Gráficos

Gráfico 1 - Evolução detalhada por segmento 2001 - 2007



### Alimentação

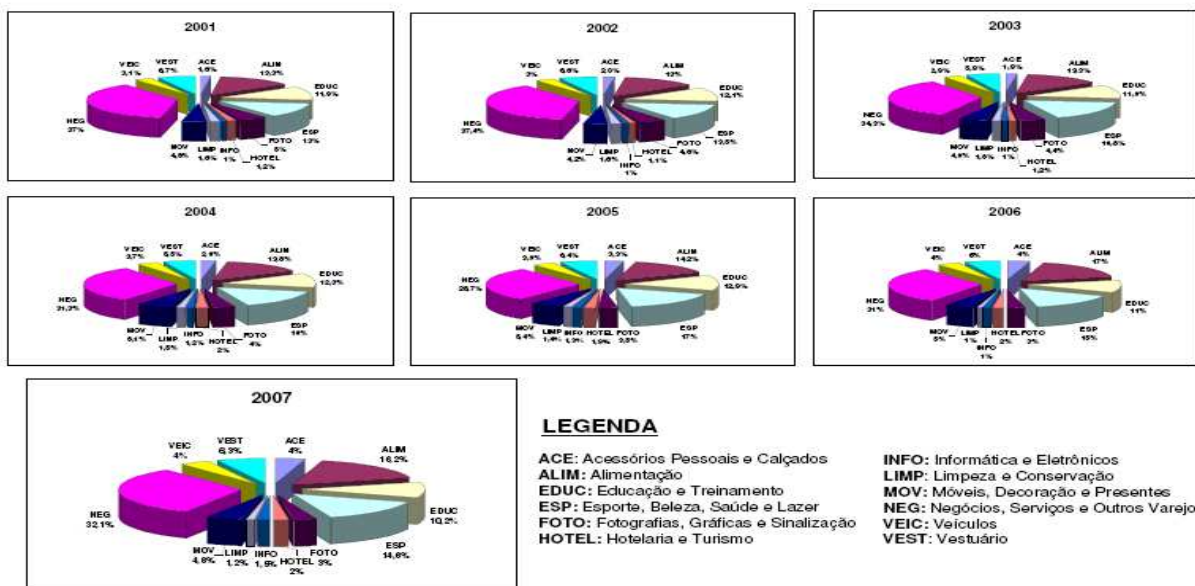


Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. *Evolução detalhada por segmento 2001 - 2007*. Disponível em: < [http://www.portaldofranchising.com.br/arquivos/Evolucao\\_do\\_Franchising\\_2001\\_2007segmentos.pdf](http://www.portaldofranchising.com.br/arquivos/Evolucao_do_Franchising_2001_2007segmentos.pdf) > Acesso em: 24 set. 2008b

Gráfico 2 - Evolução geral dos segmentos 2001 - 2007



### Faturamento



Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. *Evolução geral dos segmentos 2001 - 2007*. Disponível em: < [http://www.portaldofranchising.com.br/arquivos/Evolucao\\_do\\_Franchising\\_2001\\_2007\\_setor.pdf](http://www.portaldofranchising.com.br/arquivos/Evolucao_do_Franchising_2001_2007_setor.pdf) > Acesso em 24 set. 2008c.

Gráfico 3 - Evolução do Setor 2001-2007. Evolução do *Franchising* Brasileiro 2001-2007



Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. *Evolução do Setor 2001-2007*. Evolução do Franchising Brasileiro 2001-2007. Disponível em: <  
[http://www.portaldofranchising.com.br/area.asp?A040\\_cod\\_area=11&A041\\_cod\\_conteudo=4](http://www.portaldofranchising.com.br/area.asp?A040_cod_area=11&A041_cod_conteudo=4)>  
Acesso em: 24 set. 2008a.

Gráfico 4 - Evolução do Setor 2001-2007. Evolução do *Franchising* Brasileiro 2001-2007



Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. *Evolução do Setor 2001-2007*. Evolução do Franchising Brasileiro 2001-2007. Disponível em: <  
[http://www.portaldofranchising.com.br/area.asp?A040\\_cod\\_area=11&A041\\_cod\\_conteudo=4](http://www.portaldofranchising.com.br/area.asp?A040_cod_area=11&A041_cod_conteudo=4)>  
Acesso em: 24 set. 2008a.

Gráfico 5 - Evolução do Setor 2001-2007. Evolução do *Franchising* Brasileiro 2001-2007



ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. *Evolução do Setor 2001-2007*. Evolução do Franchising Brasileiro 2001-2007. Disponível em: <  
[http://www.portaldofranchising.com.br/area.asp?A040\\_cod\\_area=11&A041\\_cod\\_conteudo=4](http://www.portaldofranchising.com.br/area.asp?A040_cod_area=11&A041_cod_conteudo=4)>  
Acesso em: 24 set. 2008a.



## ANEXO B: Tabelas

Tabela 1 – Total Geral a ser investido



TOTAL DOS INVESTIMENTOS MÉDIOS PRÉ-OPERACIONAIS:	R\$ 31.000,00	17,8%
TOTAL DOS INVESTIMENTOS MÉDIOS COM ACESSÓRIOS:	R\$ 14.720,20	8,4%
TOTAL DOS INVESTIMENTOS MÉDIOS COM MÁQUINAS EQUIPAMENTOS E MOBILIÁRIOS:	R\$ 96.740,00	55,4%
TOTAL DOS INVESTIMENTOS MÉDIOS COM ESCRITÓRIO:	R\$ 1.665,50	1,0%
TOTAL DOS INVESTIMENTOS MÉDIOS COM LIMPEZA:	R\$ 1.445,00	0,8%
TOTAL DA REFORMA MÉDIA DO IMÓVEL PARA 35M2:	R\$ 25.230,00	14,5%
TOTAL DOS INVESTIMENTOS COM SINALIZAÇÃO INTERNA E EXTERNA	R\$ 3.800,00	2,2%

TOTAL MÉDIO A SER INVESTIDO:	R\$ 174.600,70	<b>Não incluso o desconto da Franquia</b>
------------------------------	----------------	---

Obs.01: Área aproximada de 35m2, não incluso o ponto e sem o desconto na franquia.	
Obs.02: Aconselha-se possuir um Capital de Giro de R\$ 15.000,00 (quinze mil reais).	
Obs.03: O Módulo de Delivery é opcional e muito aconselhável se possível.	

Fonte: MARQUES JÚNIOR, Fábio. Subway no Distrito Federal [mensagem pessoal].  
Mensagem recebida por: <fabys\_b@hotmail.com> em 15 out. 2008.

Tabela 2 – Descrição de Acessórios



DESCRIÇÃO	QTD	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	QUANDO PEDIR
ACESSÓRIOS DO CARTÃO FIDELIDADE	1	U\$ 250,00	600,00	15 antes do Treinamento
ADAPTADOR PARA CAMBROS DE 1/3	6	U\$ 1,50	3,60	15 antes do Treinamento
BANDEJAS PARA CLIENTES PADRÃO SUBWAY	50	6	300,00	30 dias
BANDEJAS PARA PÃES PADRÃO SUBWAY	60,00	20	1200,00	30 dias
BURRIFADOR DE ÁGUA	5,00	3	15,00	15 dias
CAMBRO AMBER OU ALUMÍNIO DE 1/3 (prof. 15cm) COM TAMPA COM FURO	6,00	75	450,00	15 dias
CAMBRO AMBER OU ALUMÍNIO DE 1/6 (prof. 15cm) COM TAMPA COM FURO	6,00	55	330,00	15 dias
CAMBRO PRETO DE 1/1 (prof. 15cm) COM TAMPA COM PEGADOR	4,00	100	400,00	15 dias
CAMBRO PRETO DE 1/3 (prof. 15cm) COM TAMPA COM PEGADOR	24,00	55	1320,00	15 dias
CAMBRO PRETO DE 1/3 (prof. 15cm) COM TAMPA COM PEGADOR	18,00	40	720,00	15 dias
CAMBRO PRETO DE 1/9 (prof. 15cm) COM TAMPA COM PEGADOR	6,00	25	150,00	15 dias
CHAVE PARA TROCAR O CO2	1,00	15	15,00	15 dias
COLHER SÓLIDA PARA MOLHO	2,00	15	30,00	15 dias
COLHER SÓLIDA PARA CARNE E FRANGO	6,00	10	60,00	15 dias
CONCHA SPOODLE 15 oz	2,00	U\$ 5,00	24,00	15 antes do Treinamento
COMPARTIMENTOS PARA PRÉ-PORÇÕES	15,00	4	60,00	15 dias
COPOS PARA FUNCIONÁRIOS PLÁSTICO REAPROVEITÁVEL	10,00	3	30,00	15 dias
COPO COM MEDIDA	8,00	U\$ 2,00	38,40	15 antes do Treinamento
DIVIDIDOR DE BACON	1,00	U\$ 4,00	9,60	15 antes do Treinamento
DIVIDIDOR MÉDIO DE FRIOS (MEDIUM CHEESE DIVIDER)	5,00	U\$ 4,00	48,00	15 antes do Treinamento
DISPLAY DE COOKIE	1	300	300,00	15 dias
DRENO 1/1	2,00	U\$ 10,00	48,00	15 antes do Treinamento
DRENO 1/3	6,00	U\$ 8,00	115,20	15 antes do Treinamento
DRENO 1/6	6,00	U\$ 6,00	86,40	15 antes do Treinamento
ESPÁTULA PARA COOKIE	1	U\$ 6,00	14,40	15 dias
ESPELO PARA BANHEIROS	1	25	25,00	15 dias
ESPELHO PARA BANHEIROS (avaliar se for necessário)		50	0,00	15 dias
FACA P/ HINGE CUT	6	U\$ 2,00	28,80	15 antes do Treinamento
FACA P/CORTAR SANDUÍCHE	12	U\$ 2,00	57,60	15 antes do Treinamento
FORMAS DE COOKIE	1,00	U\$ 60,00	144,00	15 antes do Treinamento
FORMAS DE DELI	1,00	U\$ 80,00	192,00	15 antes do Treinamento
FORMAS DE PÃES DE 4	5,00	U\$ 175,00	2100,00	15 antes do Treinamento
FORMAS DE PÃES DE METRO	2,00	U\$ 120,00	576,00	15 antes do Treinamento
FUNIL PARA ABASTACER MOLHOS	2,00	U\$ 5,00	24,00	15 antes do Treinamento
HIGRÔMETRO	1,00	U\$ 10,00	24,00	15 dias
ISOPOR PARA GELO (avaliar tamanho necessário e que se cabe)		50	0,00	15 dias
JARRA DE PAGUA	2,00	10	20,00	15 dias
LIXEIRA PLÁSTICA GRANDE	3	35	105,00	15 dias
LIXEIRA PLÁSTICA PEQUENA	3	15	45,00	15 dias

LIXEIRA PARA BANHEIROS (avaliar se for o caso - 2 para cada banheiro)		30	0,00	15 dias
LUVA PARA FORNO	2,00	U\$ 20.00	96,00	15 antes do Treinamento
MULTIFUNCIONAL (SCANNER, FAX E IMPRESSORAS)	1,00	799	799,00	15 dias
OPENING PAK (Fotos dos Menus, Bread Merchandiser, Fitas de Treinamento, Manual de Operações, etc)	1,00	U\$ 250.00	600,00	15 antes do Treinamento
ORGANIZADOR FE FILAS	5,00	250,00	1250,00	30 dias antes do serviço
PENEIRA PEQUENA	2	7	14,00	15 dias
PEGADOR PARA COOKIE	2,00	10	20,00	15 dias
PEGADOR PARA GELO (se houver necessidade)	1,00	15	15,00	15 dias
PLANTA PLÁSTICA	1,00	70	70,00	15 dias
PORTA CONDIMENTOS	5,00	U\$ 2,00	24,00	15 antes do Treinamento
PORTA MOLHOS	15,00	U\$ 2,00	72,00	15 antes do Treinamento
RÉPLICA DO PARTY-SUB (opcional)		U\$ 100.00	0,00	15 antes do Treinamento
RELÓGIO SUBWAY (opcional)	1,00	U\$ 35.00	84,00	15 antes do Treinamento
SININHO PARA AVISO SOBRE CLIENTES	1,00	35	35,00	15 dias
SINALIZADOR DE "BANHEIRO MASCULINO" (se houver necessidade)	1	15	15,00	15 dias
SINALIZADOR DE "BANHEIRO FEMININO" (se houver necessidade)	1	15	15,00	15 dias
SINALIZADOR DE "EMPURRE" (se houver necessidade)	1	15	15,00	15 dias
SINALIZADOR DE "OBRIGADO" (se houver necessidade)	1	15	15,00	15 dias
SINALIZADOR DE "ORDER HERE" (se houver necessidade)	1	U\$ 20.00	48,00	15 antes do Treinamento
SINALIZADOR DE " POR FAVOR NÃO FUME" (se houver necessidade)	1	15	15,00	15 dias
SUBMAN (opcional)		U\$ 450.00	0,00	15 antes do Treinamento
SINALIZADOR DE "PUXE"	1	15	15,00	15 dias
SINALIZADOR DE "EMPURRE"	1	15	15,00	15 dias
SEGURADOR DE SUBWRAP	1	U\$ 30.00	72,00	15 antes do Treinamento
SINALIZADOR DE "SORRIA VOCÊ ESTÁ SENDO FILMADO" (se houver necessidade)	1	15	15,00	15 dias
TAMPA ECONÔMICA DE 1/3	18,00	U\$ 7.00	302,40	15 antes do Treinamento
TAMPA ECONÔMICA DE 1/6	12,00	U\$ 6.00	172,80	15 antes do Treinamento
UNIFORMES - Avental (1 para cada) - avaliar quantidade de funcionários	7,00	35	245,00	40 dias
UNIFORMES - Camisas (2 para cada) - avaliar quantidade de funcionários	14,00	30	420,00	40 dias
UNIFORMES - Calças (2 para cada) - avaliar quantidade de funcionários	14,00	40	560,00	40 dias
UNIFORMES - Boné (1 para cada) - avaliar quantidade de funcionários	7,00	12	84,00	40 dias
UNIFORMES - Tênis (1 para cada) - avaliar quantidade de funcionários	7,00	25	175,00	40 dias
TERMÔMETRO APROVADO PARA TEMPERATURA DE ALIMENTOS	1,00	U\$ 95.00	228,00	15 antes do Treinamento
Vasilha plastica para gergilim, orégano, pimenta do reino/calabresa, sal e reservas	7,00	15	105,00	15 dias
<b>TOTAL DOS INVESTIMENTOS MÉDIOS COM ACESSÓRIOS:</b>			<b>\$14.720,20</b>	

Fonte: MARQUES JÚNIOR, Fábio. Subway no Distrito Federal [mensagem pessoal].  
 Mensagem recebida por: <fabys\_b@hotmail.com> em 15 out. 2008.

Tabela 3 – Descrição das máquinas, equipamentos e mobiliário



DESCRIÇÃO	QTD	VALOR	VALOR	QUANDO PEDIR
		UNITÁRIO	TOTAL	
ARMÁRIO PARA "FLOOR-RETARDING"	1	500,00	500,00	
BALANÇA ELETRÔNICA	1	625,00	625,00	30 dias
BALANÇA ANALÓGICA PARA PESAR BAGS	1	70,00	70,00	30 dias
BALCÃO CAIXA COM PORTA COPOS DE 300, 500 e 700ML NEUTRO	1	2000,00	2000,00	30 dias
BALCÃO INÍCIO NEUTRO	1	2000,00	2000,00	30 dias
BALCÃO FINAL NEUTRO		2000,00	0,00	30 dias
BALCÃO REFRIGERADO	1	6000,00	6000,00	30 dias
BANQUETAS (área externa)		75,00	0,00	30 dias
BARRA DE POLIETILENO (reserva)	1	300,00	300,00	30 dias
CADEIRAS (área interna)		90,00	0,00	45 dias
CADEIRAS (área externa)		90,00	0,00	30 dias
CÂMARA FRIA	1	6000,00	6000,00	15 dias
CARTÃO DE CRÉDITO (VISA)		0,00	0,00	15 dias
COFRE	1	350,00	350,00	15 dias
COMPUTADOR	1	2500,00	2500,00	30 dias
EXAUSTOR (se for necessário)		250,00	0,00	30 dias
ESTANTES PARA ESTOQUE SECO (avaliar a quantidade necessária e maior possível)	2	800,00	1600,00	10 dias
FATIADOR DE CEBOLA/PIMENTÃO (com lâminas reserva)	1	U\$ 175,00	420,00	15 dias antes do treinamento
FATIADOR DE FRIOS AUTOMÁTICO	1	2000,00	2000,00	30 dias
FATIADOR DE TOMATE (com lâminas reserva)	1	550,00	550,00	30 dias
FILTRO DE ÁGUA	1	120,00	120,00	30 dias
FOTOS DOS BALCÕES	1	150,00	150,00	30 dias
FOTOS DAS PAREDES	3	75,00	225,00	30 dias
FORNO DE ASSAR PÃES PADRÃO	1	20000,00	20000,00	30 dias
FORNO SPEED OVEN PARA TOSTAR O PÃO	1	U\$ 8200,00	19680,00	60 dias
GABINETE DE PÃO PADRÃO	1	1400,00	1400,00	30 dias
GAVETA PARA TROCO	1	200,00	200,00	30 dias
FREEZER VERTICAL	2	2200,00	4400,00	30 dias
IMPRESSORA FISCAL	1	1700,00	1700,00	30 dias
INSTALAÇÃO DE EQUIPAMENTOS	1	300,00	300,00	10 dias
LAVADORA DE VASILHAS (Opcional)		0,00	0,00	30 dias
LINHA FRIA	1	9000,00	9000,00	30 dias
LINHA QUENTE COM 3 COMPARTIMENTOS 1/3	1	2000,00	2000,00	30 dias
LIXEIRA DE MADEIRA PARA CLIENTES		550,00	0,00	30 dias
MÁQUINA DE GELO (Opcional)		3000,00	0,00	
MESA DE PREPARAÇÃO	1	1500,00	1500,00	30 dias
MESAS (área interna)		250,00	0,00	45 dias
MESAS (área externa)		90,00	0,00	30 dias

MICRO-ONDAS	1	500,00	500,00	30 dias
NO-BREAK DE 600W	1	350,00	350,00	30 dias
PIA COM 3 COMPARTIMENTOS (ou avaliar vigilância sobre Pia com 3 cubas de 30 x 40 com bancada de granito)	1	2000,00	2000,00	30 dias
POST-MIX DE REFRIGERANTE EM COPO (comodato)		0,00	0,00	30 dias
PRATELEIRAS ESCORRE VASILHAS EM ALUMÍNIO	1	400,00	400,00	
PRATELEIRAS PARA ESTOQUE SECO (se necessário)		250,00	0,00	
REFRIGERADORES	1	5000,00	5000,00	30 dias
RETARDER	1	200,00	200,00	30 dias
SOFTWARE COLIBRI	1	1400,00	1400,00	15 dias
VIDROS	2	650,00	1300,00	20 dias
<b>TOTAL DOS INVESTIMENTOS MÉDIOS COM MÁQUINAS EQUIPAMENTOS E MOBILIÁRIOS:</b>			<b>\$96.740,00</b>	

Fonte: MARQUES JÚNIOR, Fábio. Subway no Distrito Federal [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por: <fabys\_b@hotmail.com> em 15 out. 2008.

Tabela 4 – Descrição da Reforma de Aproximadamente 30 m<sup>2</sup>



ITEM	DESCRIÇÃO	-	UN	QTD	VALOR UNIT.	TOTAL	QUANDO PEDIR
<b>1,00</b>	<b>SERVIÇOS PRELIMINARES</b>						
1,01	Aluguel de equipamentos (se necessário)		vb	1,00	150,00	150,00	De acordo com necessidade
<b>2,00</b>	<b>IMPLANTAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO</b>						
2,01	Elaboração de Projetos Elétricos, Telefônicos e Hidro-Sanitário		vb	1,00	600,00	600,00	30 dias antes do início
2.02	Mão-de-obra de execução da obra (Engenheiro)		vb	1,00	3500,00	3500,00	30 dias antes do início
2,03	Mão-de-obra de execução da obra (trabalhadores)		vb	1,00	5000,00	5000,00	30 dias antes do início
<b>3,00</b>	<b>MOVIMENTO DE TERRA (ver necessidade deste Serviço)</b>					<b>0,00</b>	
<b>4,00</b>	<b>MARCENARIA</b>					<b>0,00</b>	
4,01	Acabamentos Laterais e Papéis de Parede		vb	1,00	1800,00	1800,00	Quando possuir medidas de equipamentos
	Fórmica Verde = Andes - 1327						Papel Parede Cityscape em cima
	Fórmica Marrom = Nogal - 7915						Papel Stucco em baixo
<b>Obs.:</b>	Alumínio Quadrado de 2 cm						Fórmica Verde = Andes - 1327
	Maderinha Referência 12 da Santa Luzia						Fórmica Verde =

	Maderinha Referência 19 da Santa Luzia						Andes - 1327 Fórmica Verde = Andes - 1327
<b>5,00</b>	<b>ESTRUTURA (ver necessidade e possibilidade de Mezanino ou serviço superior para o estoque seco)</b>					<b>0,00</b>	15 dias antes do início da obra
<b>6,00</b>	<b>ALVENARIA</b>						
6,01	Alvenaria ou Parede de Gesso Acartonado		m2	####	15,00	600,00	3 dias antes do serviço
6,02	Reboco Interno / Chapisco (onde falta)		m2	70,00	8,00	560,00	3 dias antes do serviço
<b>7,00</b>	<b>COBERTURA (observar necessidade deste serviço)</b>					<b>0,00</b>	
<b>8,00</b>	<b>IMPERMEABILIZAÇÃO (observar necessidade deste serviço)</b>					<b>0,00</b>	
<b>9,00</b>	<b>PAVIMENTAÇÃO (ver necessidade de área externa)</b>						
9,01	Contra-piso / Regularização		m2	40,00	8,00	320,00	3 dias antes do serviço
9,02	Porcelanato para o Térreo (com argamassa e rejunte) - 45x45		m2	####	45,00	1890,00	30 dias antes do serviço
9,03	Piso Externo - 20x20 - Ladrilho Copacabana - Verde e Amarelo - da Goiarte		m2		30,00	0,00	30 dias antes do serviço
<b>Obs.:</b>	Piso Marrom - Portobello - Vintage Terra - 30x30 ou 45x45 Lapatura Piso Bege - Portobello - • El Grecco Camozza 30x30 ou 45x45 Natural Piso Verde - Portobello - Domenico Verde 30x30 ou 45x45 Natural Buraco para se ver a frente pelo fundo aonde for necessário						
<b>10,00</b>	<b>REVESTIMENTOS</b>						
10,01	Pastilha do Tipo Brick - 5x15cm - Vintage Terra - Portobello		m2	22,00	45,00	990,00	30 dias antes do serviço
10,02	Azulejo Branco 15x15cm		m2	20,00	15,00	300,00	10 dias antes do serviço
<b>11,00</b>	<b>FORROS</b>						
11,01	Forno de Gesso ou Acartonado (tabicado ou acabado)		m2	####	15,00	570,00	Assim que possível
<b>12,00</b>	<b>CARPINTARIA</b>						
12,01	Porta (com ferragens) - Vai e Vem se possível		un	2,00	150,00	300,00	5 dias antes do serviço
12,02	Molas Hidráulicas		un	2,00	150,00	300,00	5 dias antes do serviço
<b>13,00</b>	<b>SERRALHERIA</b>						
13,01	Corrimão para Deficientes (se for necessário)		un		250,00	0,00	30 dias antes do serviço
<b>14,00</b>	<b>PAISAGISMO</b>					<b>0,00</b>	

14,01	Planta Plástica da Alucentro (se for necessário)	un	1,00	150,00	150,00	5 dias antes do serviço
14,02	Observar serviços de Paisagismo Externo	un			0,00	5 dias antes do serviço
<b>15,00</b>	<b>VIDRAÇARIA E FERRAGENS</b>					
15,01	Vidros 8 mm	m2		175,00	0,00	30 dias antes do serviço
<b>16,00</b>	<b>PINTURA</b>					
16,01	Emassamento PVA	m2	50,00	7,00	350,00	15 dias antes do serviço
16,02	Pintura PVA	m2	50,00	10,00	500,00	15 dias antes do serviço
<b>17,00</b>	<b>INSTALAÇÕES ELÉTRICAS E TELECOMUNICAÇÕES</b>					
17,01	Pontos Elétricos / Telefônicos (todos aparentes no fundo da loja e escondidos na área de clientes)	Um	20,00	50,00	1000,00	5 dias antes do serviço
17,02	Quadro elétrico e telefônico com Timer para Letreiro e Aberto (neon)	Um	1,00	400,00	400,00	5 dias antes do serviço
17,03	Luminárias 4x4 da Projelux (Referência 6211)	Um	4,00	170,00	680,00	30 dias antes do serviço
17,04	Luminárias de Embutir 2x32 da Projelux (para Clientes - Referência 6421)	Um		110,00	0,00	30 dias antes do serviço
17,05	Luminárias de Sobrepor 2x32 da Projelux (Interna - Referência 6452)	Um	2,00	65,00	130,00	30 dias antes do serviço
17,06	Luminárias dos Menus (Referência 1091)	Um	3,00	150,00	450,00	30 dias antes do serviço
17,07	Luminárias de Emergência	Um	2,00	75,00	150,00	30 dias antes do serviço
17,08	Luminária de Mesas Internas (Referência 8126)	Um		75,00	0,00	30 dias antes do serviço
17,09	Luminárias de Decoração Externa (a avaliar cada situação)	Um		50,00	0,00	30 dias antes do serviço
17,10	Luminárias do Jardim (Referência 4013)	Um		50,00	0,00	30 dias antes do serviço
<b>18,00</b>	<b>INSTALAÇÕES HIDRO-SANITÁRIAS</b>					
18,01	Acessórios (Torneira, Descarga, etc)	Um	4,00	125,00	500,00	5 dias antes do serviço
18,02	Pontos de Água	Um	4,00	85,00	340,00	5 dias antes do serviço
18,03	Pontos de Esgoto	Um	4,00	75,00	300,00	5 dias antes do serviço
18,04	Lavatório	Um	4,00	75,00	300,00	5 dias antes do serviço
<b>19,00</b>	<b>INSTALAÇÕES CONTRA-INCÊNDIO</b>					
19,01	Extintor de Incêndio - C02	Um	1,00	250,00	250,00	5 dias antes do serviço
19,02	Extintor de Incêndio - H20	Um	1,00	200,00	200,00	5 dias antes do serviço
<b>20,00</b>	<b>INSTALAÇÕES AR-CONDICIONADO (observar necessidade deste serviço)</b>					30 dias antes do serviço

21,00	INSTALAÇÕES DE CÂMERA, ALARME E SOM (observar necessidade deste serviço)						30 dias antes do serviço
22,00	DIVERSOS						
22,01	Diversos	vb	1,00	2500,00	2500,00		
23,00	LIMPEZA E VERIFICAÇÃO FINAL						
23,01	Limpeza e verificação final	vb	1,00	150,00	150,00		5 dias antes do serviço
<b>TOTAL DA REFORMA MÉDIA DO IMÓVEL PARA 35M2:</b>				<b>25.230,00</b>			

Fonte: MARQUES JÚNIOR, Fábio. Subway no Distrito Federal [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por: <fabys\_b@hotmail.com> em 15 out. 2008.



## ANEXO C: Slide

### Slide 1 – FAQs

A slide titled 'FAQS' with the Subway logo in the top right corner. The slide features a green horizontal bar at the top. Below the bar, the title 'FAQS' is written in a stylized font. The main content is a section titled '3. O QUE EU GANHO PAGANDO ROYALTIES DE 8%?' followed by a bulleted list of seven points. At the bottom of the slide, there is a decorative border featuring a close-up of a Subway sandwich with various meats, cheeses, and vegetables. A small blue star icon is visible in the bottom right corner of the slide.

**FAQS**

**3. O QUE EU GANHO PAGANDO ROYALTIES DE 8%?**

- No mínimo uma vez por mês, haverá um Agente ou um Consultor de Campo que irá vistoriar a sua loja e lhe apresentará um relatório detalhado de melhorias, erros e adaptações que poderão ser feitas na sua loja a fim de incrementar as vendas, cortar os custos e, assim, aumentar os seus lucros. Ainda existem diversos tipos de meios de comunicação com a Matriz, como o e-library, os 0800 e o Voice mail, além de que receberá relatórios comparativos da sua loja com a média do território.
- Existem diversos tipos de Publicações que detalham, entre outras coisas, Histórias e Idéias que funcionam em outras lojas e que poderão ser aproveitadas na sua.
- O enorme reconhecimento da marca e o Know-how de Procedimentos da Empresa.
- Para quaisquer dúvidas ou sugestões haverá um Agente (ou um Consultor de Campo) e, ainda, uma Coordenadora Brasileira situada em Miami que pode-se entrar em contato através de um 0800.
- Todos os Fornecedores já foram desenvolvidos de acordo com o padrão de qualidade e pelo preço ofertado.
- Existe uma área na empresa que trabalha constantemente em Pesquisas de melhoria.

Fonte: MARQUES JÚNIOR, Fábio. Subway no Distrito Federal [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por: <fabys\_b@hotmail.com> em 15 out. 2008.

## **ANEXO D: Lei nº 8.955**

### **Lei nº 8955 de 15 de dezembro de 1994**

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

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

VII - especificações quanto ao:

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

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

c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

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

a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (royalties);

b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) taxa de publicidade ou semelhante;

d) seguro mínimo; e

e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

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

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

a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e

b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

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

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

a) supervisão de rede;

b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;

c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;

d) treinamento dos funcionários do franqueado;

e) manuais de franquia;

f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e

g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

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

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

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

b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

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

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

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

Art. 5º (VETADO).

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

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

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

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

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

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

Brasília, 15 de dezembro de 1994; 173º da Independência e 106º da República.

ITAMAR FRANCO  
Ciro Ferreira Gomes