

Capítulo 12

Franchising

Estudo de Caso Mike Bellobuono¹

Mike Bellobuono sabia que tinha muito a considerar. Era um momento muito emocionante para a indústria de bagel. O nível das vendas da indústria tinha disparado, e sua empresa, a Bagelz, uma rede de bagels com sede em Connecticut, estabeleceu sete lojas de varejo em três anos. Havia uma grande oportunidade de crescimento, mas Bellobuono sabia que a empresa precisava alcançar um crescimento rápido ou arriscaria uma incapacidade de competir contra participantes de maior porte.

A empresa estava no ponto em que a equipe administrativa de quatro membros devia decidir se começaria a vender franquias ou permaneceria como uma operação totalmente de propriedade da empresa. Havia muita coisa em jogo nessa decisão para o presidente Joe Amodio, o vice-presidente Wes Becher, o gerente de desenvolvimento territorial Jamie Whalen, e o diretor de operações Mike Bellobuono. Originalmente, eles haviam planejado permanecer como uma operação totalmente de propriedade da empresa, mas depois conheceram Fred DeLuca, que sugeriu o franqueamento e ofereceu financiamento. DeLuca, fundador da Subway, uma franquia multimilionária de sanduíches, tinha o potencial para ser um trunfo enorme para a Bagelz. Ele tinha acesso a grandes quantidades de capital, uma série de recursos, como publicidade e apoio jurídico, e, sobretudo, experiência: sua empresa tinha mais estabelecimentos nos Estados Unidos do que qualquer outra franqueadora. No entanto, Bellobuono sabia que Amodio e a equipe não queriam que a Bagelz simplesmente se tornasse uma extensão do império DeLuca. Os quatro estavam acostumados a ope-

rar como membros de uma equipe pequena e unida e não tinham certeza se a parceria com DeLuca resultaria na perda do controle de toda a operação.

Se eles decidissem abrir a franquia, Bellobuono se perguntava se eles conseguiriam encontrar franqueados que tivessem as finanças, a motivação e a habilidade para administrar com êxito uma loja Bagelz. Ele também tinha ouvido muitas histórias sobre os conflitos decorrentes das relações entre franqueado e franqueador. É verdade que alguns desses conflitos poderiam ter sido evitados, mas inevitavelmente haveria dificuldades que poderiam terminar em questões jurídicas. Isso lhe causava uma grande preocupação; ele sabia que franqueados insatisfeitos representariam mal a empresa, e ele não tinha certeza se o crescimento acelerado valeria as dores de cabeça e a possibilidade de que os franqueados insatisfeitos prejudicassem a reputação da empresa. Ele também estava preocupado com a manutenção do alto padrão de operações nas lojas franqueadas que a Bagelz tinha posto em prática em suas sete lojas próprias. Ele sabia como era difícil construir um nome e como um incidente ruim poderia destruí-lo sem possibilidade de reparo. Ele pensou sobre o que aconteceu com a Jack in the Box, outra grande empresa de franquia de *fast-food*. Em janeiro de 1993, um cliente ficou doente e morreu por causa de bactérias presentes em um hambúrguer mal cozido. Na sequência desse incidente, a empresa contratou inspetores independentes para rever todas as franquias individuais e assegurar que todos respeitavam o

¹ Este estudo de caso é parte integrante do livro *Criação de novos negócios*, de DORNELAS, J. C. A.; TIMMONS, J.; SPINELLI, S. Está autorizada a sua utilização e distribuição desde que citada a fonte: <www.elsevier.com.br/josedornelas>.

processo de cozimento regulamentado pelo Conselho de Saúde. Nenhuma outra violação foi encontrada em qualquer um das centenas de estabelecimentos, mas, apesar disso, na sequência desse incidente, os franqueados enfrentaram declínios nas receitas de até 35%.²

Por outro lado, se eles decidissem não abrir a franquia, estariam se arriscando a ficar de fora de certas áreas geográficas devido à concorrência. A Bruegger's Bagels estava abrindo unidades em toda New England (Gráfico A), e a Manhattan Bagel, uma participante nova no setor, tinha aberto seu capital, dando à empresa acesso a grandes quantidades de capital para a expansão. Operar como uma cadeia de lojas, como a Bagelz estava fazendo naquele momento, limitava a taxa de crescimento potencial da empresa. Se a empresa se decidisse contra a franquia, a equipe se perguntava se a Bagelz conseguiria resistir ao ataque da concorrência, que certamente ocorreria. Eles queriam tomar a decisão certa, mas não havia muita coisa a considerar, e a oferta de parceria com DeLuca não ficaria em cima da mesa por muito tempo. As guerras do bagel estavam esquentando, e Bellobuono sabia que eles tinham de desenvolver uma estratégia superior de crescimento.

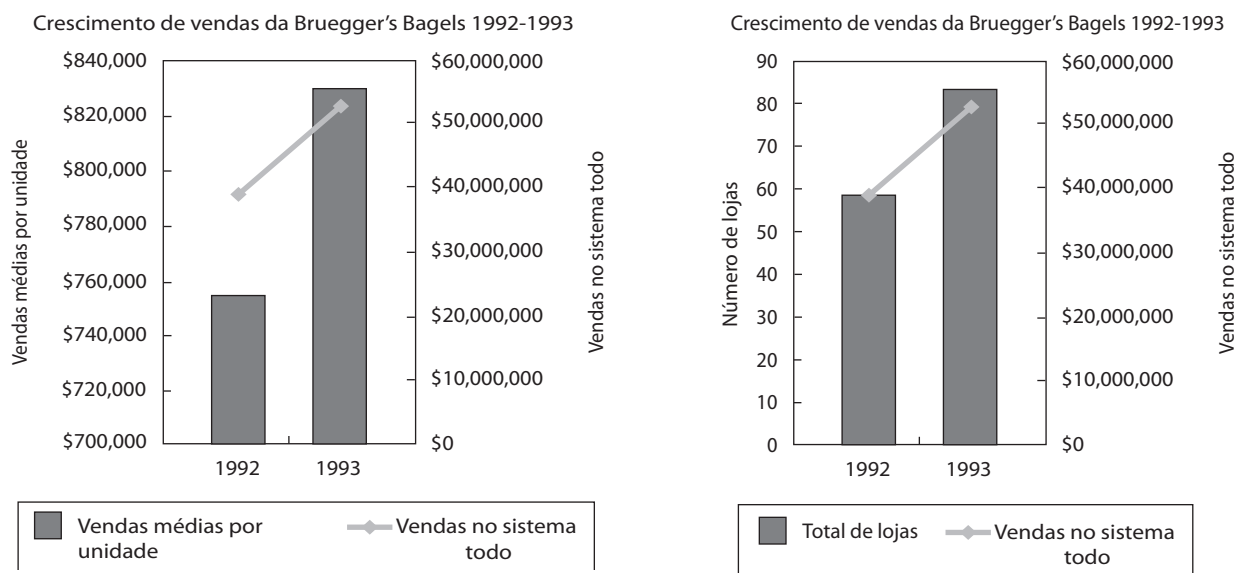
O histórico de Mike Bellobuono

Bellobuono obteve seu bacharelado na Babson College em maio de 1991. Trabalhava para um ser-

viço de jardinagem, mas ele e seu colega de faculdade Jamie Whalen estavam procurando uma carreira em um mercado aquecido. Especificamente, os dois estavam buscando franquias de bagel e frango. Embora nenhum deles tivesse qualquer experiência anterior em franquia de alimentos, como parte de um projeto de classe durante o último ano de Bellobuono, eles haviam feito um estudo aprofundado do mercado de serviços alimentícios (Gráfico B). Com base nessa pesquisa, eles acreditavam que a indústria teria um crescimento contínuo, e que bagels e frango seriam os próximos segmentos de alto crescimento.

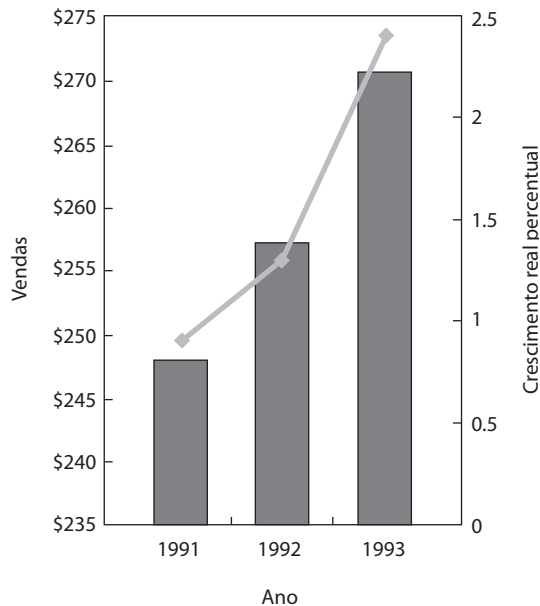
Foi então que Bellobuono conheceu Wes Becher e Joe Amodio. Os dois tinham inaugurado uma loja de bagel um ano antes, com o nome de Bagelz, e os negócios estavam indo tão bem que eles abriram uma segunda loja e estavam de olho no desenvolvimento de outros estabelecimentos, em um futuro próximo. (Veja na Tabela C a declaração de rendimentos da Bagelz.) Bellobuono ficou muito impressionado com as operações da Bagelz e a possibilidade de entrar em uma oportunidade que estava se iniciando. Depois de considerar alternativas como Cajun Joe's, Boston Chicken e Manhattan Bagel, ele decidiu que gostava mais tanto da empresa quanto do sabor dos bagels da Bagelz.

GRÁFICO A – Estatísticas de crescimento da Bruegger's Bagels



² "E-Coli Scare Deals Blow to Seattle Burger Sales", *Restaurant Business*, 20 de março de 1993; e "Fallout of E-Coli Episode Still Troubles Foodmarket", *Nation's Restaurant News*, 20 mar. 1995.

GRÁFICO B – Crescimento do setor de serviços alimentícios



O pai de Whalen, que originalmente tinha abordado Bellobuono sobre a possibilidade deste se tornar sócio de Whalen, era extremamente favorável à decisão. Bellobuono e Whalen tinham crescido no mesmo bairro e era amigos desde que se entendiam por gente. Ao longo dos anos, o pai de Whalen e Bellobuono se tornaram tão próximos que Bellobuono pensava nele como seu segundo pai, e o Sr Whalen via Bellobuono como o sócio comercial para seu filho. Ele avidamente aprovou a ideia de Bellobuono e até achava que Whalen deveria deixar a faculdade um ano antes para fazer isso. O pai de Bellobuono, no entanto, estava bem menos entusiasmado à primeira vista:

Meu pai queria que eu fosse para a faculdade de direito ou trabalhasse para a Aetna, de onde re-

cebi uma oferta de emprego, mas, para mim, trabalhar para alguém nunca foi uma opção. Quando contei a ele sobre a Bagelz ele perguntou: “Bagels? Você foi para a faculdade de administração e agora quer vender bagels?”. Ele não estava exatamente convencido de que eu estava tomando a decisão certa, mas apoiou minha decisão, de uma forma ou de outra.

Devida diligência

Bellobuono primeira abordou a Bruegger’s sobre a abertura de lojas de bagel em Connecticut, mas a empresa acreditava que não havia potencial de mercado ali. Ele, então, considerou a Manhattan Bagel. Eles gostaram de sua análise do mercado de bagel, e a empresa também concordou que Connecticut era um mercado viável. No entanto, no final, Bellobuono decidiu investir na Bagelz porque sentiu que a Bagelz tinha várias vantagens competitivas distintas. Primeiro, havia Irving Stearns. Stearns, chefe da fabricação de bagels na Bagelz, estava no negócio havia mais de 20 anos e sabia tudo que havia para saber sobre bagels. Ele assava um produto que tinha um sabor melhor do que qualquer bagel que Bellobuono tinha comido, e ele poderia desenvolver novos produtos rapidamente. Simplesmente não existia ninguém como Stearns. Bellobuono também gostou da flexibilidade dos administradores da Bagelz. Eles foram rápidos para detectar e reagir a novas tendências e direções do mercado. Por exemplo, a Bagelz oferecia a seus clientes cinco tipos diferentes de cafés aromatizados antes de os cafés aromatizados se tornarem populares — em uma época em que todos os concorrentes ofereciam apenas café regular e descafeinado. Finalmente, com a Bagelz, ele estava no início.

TABELA C – Reivindicações de ganhos por loja da Bagelz 1993*

	Semanalmente	Anualmente	Percentual da receita total por loja
Receita total por loja	\$ 8.000,00	\$ 416.000,00	100%
Custo das mercadorias vendidas			
Salários e remunerações	2.000,00	104.000,00	25%
Alimentos	1.680,00	87.360,00	21%
Bebidas	800,00	41.600,00	10%
Suprimentos de papel	320,00	16.640,00	4%
Total COGS	\$ 4.800,00	\$ 249.600,00	60%
Lucro bruto sobre as vendas	\$ 3.200,00	\$ 166.400,00	40%
Despesas operacionais			
Imposto sobre a folha de pagamento	136,00	7.072,00	1,70%
Serviço de folha de pagamento	20,00	1.040,00	0,25%
Aluguel	480,00	24.960,00	6,00%
Connecticut Light & Power	200,00	10.400,00	2,50%
Connecticut Natural Gas	120,00	6.240,00	1,50%
Telefone	24,00	1.248,00	0,30%
Propaganda	200,00	10.400,00	2,50%
Anúncios locais	80,00	4.160,00	1,00%
Seguros	80,00	4.160,00	1,00%
Tecidos e lavanderia	16,00	832,00	0,20%
Reparos e manutenção	80,00	4.160,00	1,00%
Remoção de entulho	40,00	2.080,00	0,50%
Material de escritório	40,00	2.080,00	0,50%
Uniformes	16,00	832,00	0,20%
Taxas profissionais	40,00	2.080,00	0,50%
Outros	20,00	1.040,00	0,25%
Despesas operacionais totais	\$ 1.592,00	\$ 82.784,00	19,90%
Receita total das operações	\$ 1.608,00	\$ 83.616,00	20,10%

*Todos os números foram estimados com base em dados do setor industrial e não necessariamente representam o desempenho financeiro real de uma operação de loja da Bagelz.

Bagelz

Bellobuono e Whalen contataram Amodio e Becher sobre a compra de uma franquia. Eles logo descobriram que as empresas franqueadas eram obrigadas a aderir à Regra de Divulgação da Federal Trade Commission (FTC). A regra afirmava que os franqueadores devem divulgar determinadas informações específicas a todos os franqueados potenciais, em formato aprovado pela FTC (Quadro D). A maioria dos franqueadores usava o formato Uniform Franchise Offering Circular (UFOC) para cumprir os regulamentos da FTC. O documento UFOC continha informações incluindo uma descrição do negócio, estimativa de custos de desenvolvimento, cronograma de tarifas, obrigações de franqueado e franqueador, outras empresas afiliadas à franquia e proces-

so judiciais pendentes. Além disso, 13 estados exigiam que os franqueados apresentassem uma UFOC antes de vender franquias. A elaboração desse documento era um processo caro e demorado; mas sem cumprir a Regra de Divulgação da FTC, Amodio e Becher não estavam legalmente autorizados a vender franquias. No entanto, Bellobuono e Whalen persistiram até Amodio e Becher concordarem em vender a eles uma loja como uma sociedade limitada:

Achei que a sociedade me daria um controle maior sobre meu próprio destino. Se não formássemos uma sociedade, e eu simplesmente abrisse lojas para eles, eu não teria nenhum controle sobre quaisquer alterações que eles decidissem fazer; ter esse controle era extremamente importante para mim.

QUADRO D – Regra de divulgação da Federal Trade Commission dos Estados Unidos

I. Resumo da regra

- A. Requisito básico: Os franqueadores devem apresentar divulgações escritas aos potenciais franqueados, fornecendo informações importantes sobre o franqueador, a franquia empresarial e o relacionamento de franquia e lhes dar, pelo menos, 10 dias úteis para analisá-las antes de investir.
- B. Opção de divulgação: Os franqueadores podem fazer as divulgações exigidas seguindo o formato da regra de divulgação ou as orientações do Uniform Franchise Offering Circular preparadas por funcionários estaduais da lei de franquia.
- C. Cobertura: A regra aborda principalmente o formato de negócio, as franquias, as franquias de produtos e empreendimentos de oportunidade de negócio com máquinas de venda automática ou mostruários.
- D. Não arquivamento: O artigo exige apenas a divulgação. Ao contrário das leis da divulgação estaduais, não é necessário qualquer registro, arquivamento, revisão ou aprovação de qualquer divulgação, publicidade ou acordos pela FTC.
- E. Remédios: A regra é uma regra de regulação do comércio com o pleno vigor e efeito de lei federal. Os tribunais têm mantido que ela só pode ser executada pela FTC, não particulares. A FTC pode solicitar liminares, sanções civis e reparação dos consumidores por violações.
- F. Objetivo: A regra se destina a permitir que franqueados potenciais se protejam antes de investir, fornecendo-lhes informações essenciais para uma avaliação dos riscos e benefícios potenciais para comparações significativas com outros investimentos, e uma investigação mais aprofundada da oportunidade de franquia.
- G. Data de Vigência: A regra, intitulada formalmente "Disclosure Requirements and Prohibitions Concerning Franchising and Business Opportunity Ventures" [Exigências e proibições de divulgação acerca de franquias e empreendimentos de oportunidade comercial], entrou em vigor em 21 de outubro de 1979, e aparece na 16 C.F.R. Parte 436.

II. Exigências da regra

- A. Geral: A regra impõe seis diferentes exigências no âmbito da "publicidade, oferta, licenciamento, contratações, venda ou outra promoção" de uma franquia ou no comércio afetado:
 1. Divulgações básicas: A Regra exige franqueadores forneçam aos investidores potenciais um documento de divulgação básica no início da primeira reunião face a face ou 10 dias úteis antes de qualquer dinheiro ser pago ou de um acordo assinado em conexão com o investimento (Parte 436.1(a)).
 2. Reivindicações de ganhos: Se um franqueador faz reivindicações de ganhos, sejam históricos ou previstos, eles devem ter uma base razoável, e divulgações probatórias prescritas devem ser fornecidas a um investidor potencial, por escrito, ao mesmo tempo que as divulgações básicas (Partes 436.1(b) - (d)).
 3. Reivindicações de anúncios: A regra afeta apenas os anúncios que incluem uma reivindicação de ganhos. Esses anúncios devem divulgar o número e o percentual de franqueados que tenham alcançado os resultados reivindicados, juntamente com a linguagem de advertência. Sua utilização provoca o cumprimento das exigências de divulgação das reivindicações de ganhos da regra (Parte 436.1(e)).

4. Acordos de franquia: O franqueador tem de dar aos investidores uma cópia de seu formulário-padrão de franquia e acordos relacionados ao mesmo tempo que as divulgações básicas, e as cópias finais destinadas a serem executadas pelo menos 5 dias úteis antes da assinatura (Parte 436.1 (g)).
 5. Reembolsos: O artigo exige que os franqueadores efetuem o reembolso de depósitos e pagamentos iniciais a investidores potenciais, sem prejuízo das condições de restituição indicadas no documento de divulgação (Parte 436.1 (h)).
 6. Reivindicações contraditórias: Embora os franqueadores sejam livres para oferecer aos investidores quaisquer materiais promocionais ou outros que desejarem, nenhuma reivindicação escrita ou oral pode contradizer as informações apresentadas no documento de divulgação obrigatória (Parte 436.1 (f)).
- B. Responsabilidades: O não cumprimento de qualquer um dos seis requisitos é uma violação da Regra de Franquia. "Franqueadores" e "corretores de franquia" são solidariamente responsáveis por violações à regra.
1. Um "franqueador" é definido como qualquer pessoa que vende uma "franquia" abrangida pela regra (Parte 436.2 (c)).
 2. Um "corretor de franquia" é definido como qualquer pessoa que "vende, expõe à venda ou negocia a venda" de uma franquia coberta (Parte 436.2 (j)), e inclui não apenas os agentes de vendas independentes, mas também subfranqueadores que garantem subfranquias (44 FR 49963).

III. Relações comerciais cobertas

- A. Definições alternadas: A regra emprega definições de cobertura paralela do termo "franquia" para chegar a dois tipos de relações comerciais contínuas: franquias tradicionais e oportunidades de negócios.
- B. "Franquias tradicionais": Existem três pré-requisitos de definição da cobertura de uma franquia de modelo de negócio ou de produtos (Partes 436.2 (a) (1) (i) e (2)):
1. Marcas comerciais: O franqueador oferece o direito de distribuir bens ou serviços que ostentam a marca do franqueador, a marca de serviço, o nome comercial, a publicidade ou outros símbolos comerciais.
 2. Controle ou assistência significativos: O franqueador exerce um controle significativo sobre, ou oferece assistência significativa, o método de operação do franqueado.
 3. Pagamento obrigatório: O franqueado é obrigado a fazer qualquer pagamento ao franqueador ou afiliado, ou um compromisso para fazer um pagamento, como condição para a obtenção da franquia ou o início das operações. (Observação: Existe uma isenção de cobertura para os pagamentos obrigatórios de menos de \$ 500 dentro de seis meses do início da franquia (Parte 436.2 (a) (3) (iii)).)
- C. Oportunidades de negócio: Existem três pré-requisitos básicos para a cobertura da regra de um empreendimento de oportunidade comercial (436.2 Partes (a) (1) (iii) e (2)):
1. Nenhuma marca comercial: O vendedor oferece simplesmente o direito de vender bens ou serviços fornecidos pelo vendedor, seu afiliado ou um fornecedor com o qual o vendedor obriga o franqueado a fazer negócios.
 2. Assistência para localização: O vendedor se oferece para garantir lojas ou se responsabilizar pelos bens ou serviços a serem vendidos, para assegurar locais ou ambientes para máquinas de venda automática ou mostruários ou a oferecer os serviços de alguém que possa fazê-lo.
 3. Pagamento obrigatório: O mesmo que para franquias.
- D. Isenções/exclusões de cobertura: A regra também isenta ou exclui algumas relações que, de outra forma, cumpririam os requisitos de cobertura (Partes 436.2 (a) (3) e (4)):
1. Investimento mínimo: Esta isenção se aplica se todos os pagamentos ao franqueador ou a um afiliado até seis meses após o início da operação de franquia somarem \$ 500 ou menos (Parte 436.2 (a) (iii)).
 2. Franquias fracionadas: Relacionamentos que adicionam um novo produto ou serviço aos produtos ou serviços existentes de um distribuidor estabelecido são isentos se (i) o franqueado ou qualquer um de seus diretores ou executivos atuais estiverem no mesmo tipo de negócio por, pelo menos, dois anos, e (ii) as duas partes anteciparam, ou deveriam tê-lo feito, que as vendas da franquia que não representariam mais de 20% das vendas dos franqueados em volume de dólares (Partes 436.2 (a) (3) (i) e 436.2 (h)).
 3. Licenças únicas de marcas comerciais: A linguagem da regra exclui uma "licença única para licenciar uma [marca]" onde ela "é a única da sua natureza e tipo geral a ser concedida pelo licenciante no que diz respeito à [marca]" (Parte 436.2 (a) (4), (iv)). A Declaração de Base e Propósito da Regra indica que ela também se aplica a licenças "colaterais" [por exemplo, logomarca em camisetas, canecas] e a licenças concedidas para resolver litígios de violação de marca (43 FR 59707-08).
 4. Relações de emprego e parceria: A regra exclui acordos de parceria gerais e entre empregado e empregador. As parcerias limitadas não se qualificam para a isenção (Parte 436.2 (a) (4) (i)).
 5. Acordos verbais: Esta isenção, que é interpretada de forma restritiva, só se aplica se nenhum termo material da relação estiver registrado por escrito (Parte 436.2(a)(3),(iv)).
 6. Associações cooperativas: Apenas as cooperativas agrícolas e cooperativas de propriedades varejistas "administradas 'por e para' varejistas em uma base de cooperação", e na qual o controle e a propriedade são substancialmente iguais estão excluídos da cobertura (Parte 436.2(a)(4)(ii)).
 7. Serviços de certificação/testes: Organizações que autorizam o uso de uma marca de certificação para qualquer negócio de venda de produtos ou serviços que satisfazem suas normas são excluídos da cobertura (por exemplo, Underwriters Laboratories) (Parte 436.2 (a) (4) (iii)).

8. Departamentos alugados: Relacionamentos em que o franqueado apenas aluga o espaço nas instalações de outro varejista e não tem a exigência ou o conselho de comprar os produtos ou serviços que vende a partir do varejista ou de uma filial do varejista estão isentos (Parte 436.2 (a) (3) (ii)).
- E. Isenções estatutárias: A Seção 18 (g) da FTC Act autoriza "qualquer pessoa" a fazer uma petição à Comissão para a isenção de uma regra na qual a cobertura "não é necessária para impedir os atos ou práticas" que a norma proíbe (15 U.S.C. § 57a(g)). Isenções à Regra de Franquia têm sido concedidas a franquias de estações de serviço (45 FR 51765), várias franquias de concessionárias de automóveis (45 FR 51763, 49 FR 13677, 52 FR 6612; 54 FR 1446), e cadeias voluntárias patrocinadas por atacadistas no setor de mercearia (48 FR 10040).

IV. Opções de divulgação

- A. Alternativas: Os franqueadores têm várias opções de formatos para fazer as divulgações exigidas pela Regra. Eles podem usar o formato previsto pelo artigo ou o formato Uniform Franchise Offering Circular ("UFOC") estabelecido pela North American Securities Administrators' Association ("NASAA") [Associação Norte-Americana de Administradores de Títulos].
- B. Formato FTC: Os franqueadores podem cumprir a Regra seguindo os requisitos para a preparação de um documento básico de divulgação (Partes 436.1 (a) (1) - (24)), e, se eles quiserem fazer reivindicações de ganhos, seguindo um documento separado de divulgação de ganhos (Partes 436.1 (b) (3), (c) (3) e (d)). As Orientações Interpretativas Finais da Regra fornecem instruções detalhadas e amostras de divulgações (44 FR 49966).
- C. Formato UFOC: O formato Uniform Franchise Offering Circular também pode ser utilizado para o cumprimento em qualquer estado.
1. Diretrizes: A partir de 1º de janeiro de 1996, os franqueadores que utilizam o formato de divulgação UFOC devem respeitar as orientações UFOC, alteradas pela NASAA em 25 de abril de 1993. (44 FR 49970, 60 FR 51895).
 2. Capa: A capa da FTC deve ser feita para cada franqueado potencial, seja no lugar da capa UFOC nos estados não registrados ou juntamente com o UFOC (Parte 436.1 (a) (21), 44 FR 49.970-71).
 3. Adaptação: Se o UFOC estiver registrado ou for utilizado em um estado, mas vai ser usado em outro sem uma lei de registro de franquia, as respostas às questões específicas de cada estado devem ser alteradas para se referir à lei do estado em que o UFOC é usado.
 4. Atualização: Se o UFOC for registrado em um Estado, ele deve ser atualizado sempre que exigido pela lei estadual de franquia. Se o mesmo UFOC for adaptado para uso em um estado não registrado, a atualização deve ocorrer conforme exigências da lei do estado onde o UFOC é registrado. Se o UFOC não estiver registrado em um estado com uma lei de registro de franquia, ele deve ser revisado anualmente e atualizado trimestralmente, como exigido pela Regra.
 5. Presunção: A Comissão presume a suficiência, a adequação e a precisão de um UFOC que é registrado por um estado, quando for utilizado nesse estado.
- D. UFOC versus Regra: Muitos franqueadores adotaram o formato de divulgação UFOC porque cerca de metade dos 13 estados com exigências de registro de franquia não aceitam o documento de Regra para arquivamento. Quando um modelo for escolhido, todos devem obedecer à divulgação das suas exigências. Os franqueadores não podem escolher disposições a partir de cada formato ao fazer as divulgações (44 FR 49970).
- E. Primasia da Regra: Se o UFOC for utilizado, várias disposições essenciais da regra ainda se aplicam:
1. Escopo: A divulgação será exigida em todos os casos previstos pela Regra, independentemente do que seria exigido pela lei estadual.
 2. Cobertura: A Regra determina quem será obrigado a cumprir, independentemente do que seria exigido para fazer divulgações no âmbito da legislação estadual.
 3. Calendário da divulgação: O prazo em que as divulgações devem ser feitas será regido pela Regra, salvo se a lei estadual exigir uma divulgação anterior.
 4. Outros materiais: Nenhuma informação pode aparecer em um documento de divulgação não exigido pela Regra ou pela lei estadual não preempitiva, independentemente do formato utilizado, e nenhuma representação pode ser feita para contradizer uma divulgação.
 5. Contratos: Não oferecer acordos finais aos franqueados potenciais pelo menos 5 dias antes da assinatura será uma violação da Regra, independentemente do formato de divulgação utilizado.
 6. Restituições: Deixar de fazer restituições prometidas também será uma violação da Regra, independentemente de qual documento é utilizado.

V. Responsabilidade potencial por violações

- A. Ação da FTC: As violações da Regra podem sujeitar franqueadores, corretores de franquia, seus funcionários e agentes a significativas responsabilidades nas ações de execução da FTC.
1. Remédios: A FTC Act atribui à Comissão uma ampla gama de soluções para as violações da Regra:
 - a. Injunções: A Seção 13(b) da Lei autoriza injunções preliminares e permanentes contra violações da Regra (15 U.S.C. § 53(b)). Os casos da Regra têm rotineiramente solicitado e obtido injunções contra violações e deturpações da Regra na oferta ou venda de qualquer empreendimento, seja ou não coberto pela Regra.
 - b. Congelamento de ativos: Atuando sob seus poderes inerentes sobre o patrimônio, os tribunais têm rotineiramente concedido congelamentos preliminares de ativos, em casos apropriados da Regra. Os ativos congelados têm incluído tanto os ativos das empresas quanto os bens pessoais, incluindo a propriedade real e pessoal dos principais diretores e executivos.
 - c. Penalidades civis: A Seção 5(m)(1)(A) da lei autoriza sanções civis de até \$ 10.000 para cada violação à Regra (15 U.S.C. § 45(m)(1)(A)). Os tribunais concederam penalidades civis de até \$ 870.000 em casos da Regra até hoje.
 - d. Reparação monetária: A Seção 19(b) da Lei autoriza a Comissão a pedir reparação monetária em nome de investidores lesados economicamente por uma violação à Regra (15 U.S.C. § 57b). Os tribunais têm concedido indenizações aos consumidores de até \$ 4,9 milhões em casos da Regra até hoje.

- e. Outras reparações: A Seção 19(b) da lei também autoriza outras formas de reparação que o tribunal considere necessárias para reparar os danos aos consumidores a partir de uma violação à Regra, incluindo a revogação ou reforma dos contratos, a devolução de bens e o anúncio público da violação à Regra. Os tribunais podem igualmente conceder isenção similar sob suas competências inerentes de patrimônio.
 2. Responsabilidade pessoal: Indivíduos que formulam, dirigem e controlam as atividades do franqueador podem esperar ser chamados individualmente por violações cometidas em nome do franqueador, em conjunto com a entidade franqueadora, e considerados pessoalmente responsáveis pelas sanções civis e reparação dos consumidores.
 3. Responsabilidade para os outros: Os franqueadores e seus principais diretores e executivos são responsáveis pelas violações de pessoas que agem em seu nome, incluindo os corretores de franquia independentes, subfranqueadores e pessoal de vendas do próprio franqueador.
- B. Ações privadas: Os tribunais têm declarado que a FTC Act geralmente não pode ser aplicada por ações privadas.
1. Reivindicações da Regra: A Comissão manifestou sua opinião quando a Regra foi publicada para que as ações privadas fossem autorizadas pelos tribunais quanto às violações da Regra (43 FR 59723; 44 FR 49971). Até agora, nenhum tribunal federal permitiu uma ação privada por violações da Regra.
 2. Reivindicações da lei estadual de divulgação: Cada uma das leis de franquia nos 15 estados com exigência de registro de franquia e/ou de divulgação autoriza ações particulares por violações à lei estadual de franquia.
 3. Reivindicações estaduais da FTC Act: Os tribunais em alguns estados têm interpretado as leis estaduais de práticas enganosas ("pequenas FTC Acts") de forma a permitir ações privadas por violações à Regra.

VI. Recursos jurídicos

- A. Texto da Regra: 16 C.F.R. Parte 436.
- B. Declaração de fundamento e razão: 43 FR 59614-59733 (21 de dezembro de 1978) (discute a base de evidências para a promulgação da Regra e mostra a intenção e a interpretação da Comissão para suas disposições — especialmente útil na solução de questões de cobertura).
- C. Orientações Interpretativas Finais: 44 FR 49966-49992 (24 de agosto de 1979) (declaração final da política e da interpretação de cada um dos requisitos da Regra — discussões de grande importância sobre questões de cobertura, uso da UFOC e requisitos para divulgações básicas e de reivindicações de ganhos no formato de divulgação da Regra).
- D. Opiniões Consultivas de Funcionários: Guia de Negócios de Franquia (CCH) 6380 e segs. (pareceres interpretativos emitidos em resposta a pedidos de interpretação de questões de cobertura e obrigações de divulgação nos termos do 16 C.F.R. §§1.2-1.4).

Bellobuono e Whalen abriram a loja de Manchester em dezembro de 1991. Então, Becher, impressionado com a dedicação de Bellobuono e Whalen, se aproximou dos dois e perguntou se eles se tornariam sócios de pleno direito da empresa. Becher explicou a Bellobuono que, embora tivesse vários investidores potenciais, ele estava interessado em oferecer uma sociedade aos dois, porque ele e Amodio estavam procurando investidores que trabalhariam para a empresa, e não simplesmente a financiariam. Para comprar uma parte da empresa, Whalen e Bellobuono arranjaram um financiamento através de seus pais, e os dois se tornaram sócios de pleno direito no ano seguinte. Bellobuono, Becher, Whalen e Amodio cuidaram de todos os aspectos da sociedade. Cada loja era visita-

da por 1 dos 4 membros da equipe diariamente para garantir que as operações estavam funcionando tranquilamente e para resolver quaisquer dificuldades que surgiam. Becher, Whalen e Bellobuono se concentravam nas operações cotidianas, e Amodio no crescimento da empresa:

Joe era o líder e um cara do tipo que decide o caminho a seguir ao longo do curso. Joe apontava para uma direção, e nós três fazíamos acontecer. Joe tinha um talento incrível para a arte de vender, algo que lhe permitia alcançar o aparentemente impossível. Em um Natal, estávamos em um restaurante na cidade de Nova York. O proprietário estava deprimido porque o restaurante estava vazio. Joe disse que poderia encher o restaurante se o proprietário o deixasse sentar

perto da janela. Ele começou a dar um show, fazendo uma performance na janela, gesticulando e acenando, e isso que levou as pessoas a entrarem para ver o que gerava aquela empolgação toda. E, quer saber? Ele encheu o restaurante em menos de uma hora. Mas Joe ainda não tinha terminado. Ele começou a colocar o restaurante inteiro para cantar “The Twelve Days of Christmas” e, quando as pessoas esqueciam a letra de uma parte da música, ele as fazia correr pela rua para perguntar às pessoas se elas sabiam a letra e poderiam ajudar — estou falando de estranhos, em plena cidade de Nova York. Foi inacreditável! Até o final foi como um conto de fadas: quando a multidão chegou ao décimo segundo dia de Natal, Joe foi até a porta fazendo medidas com o chapéu e fazendo sua saída. Até hoje, sempre que ele entra naquele restaurante, o jantar é de graça; o proprietário nunca se esqueceu do que Joe fez por ele.

Em 1993, a Bagelz tinha sete lojas, com o objetivo de saturar todo o estado de Connecticut até o ano de 2000. A Bruegger’s ainda não estava lá, e a Manhattan tinha apenas alguns estabelecimentos, mas Bellobuono sabia que eles viriam:

Éramos a Bagelz, e queríamos fazer de Connecticut o nosso território, de modo que você soubesse que, se quisesse entrar em Connecticut, teria de lutar contra nós.

A indústria de bagel

Embora a origem exata do bagel não seja totalmente conhecida, reza a lenda que o primeiro bagel foi criado pelo rei da Polônia, como um pão comemorativo quando o exército do rei repeliu uma invasão turca em 1683. Imigrantes judeus introduziram o bagel nos Estados Unidos, e, durante décadas, os bagels eram vistos como um alimento estritamente étnico com limitado apelo para o mercado de massa.

Tradicionalmente, os bagels eram feitos a partir de água, farinha, fermento e sal, combinados e moldados em forma de anel. Esses anéis eram cozidos em água para criar a aparência crocante e brilhante, e depois assados em fornos de tijolos para produzir uma casca crocante e um miolo macio e consistente, muito mais

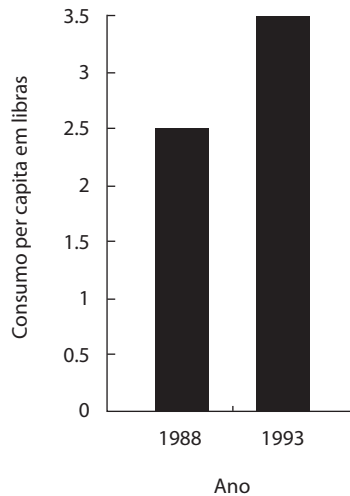
denso que a maioria dos pães. Conforme os bagels ganharam aceitação do mercado de massa em todo o país, a indústria cresceu a um ritmo acelerado. Os padeiros modernos costumam usar máquina para moldar os bagels e grandes fornos de aço inoxidável, com prateleiras rotatórias para um cozimento mais rápido e mais uniforme. Conforme a concorrência entre as lojas de bagel aumentou nos Estados Unidos, a receita tradicional de bagel foi adaptada para aumentar a variedade de sabores (por exemplo, ovo, sal, alho, cebola, sementes de papoula, semente de gergelim, mirtilo, pedaços de chocolate, milho e queijo *cheddar*).

A Lender’s, agora uma divisão da Kraft General Foods, inicialmente comercializava com sucesso nos supermercados um bagel congelado produzido em massa em 1962. Antes disso, os bagels só eram vendidos frescos. Em 1991, a Lender’s tinha crescido e alcançado vendas de \$ 203 milhões, e a Sara Lee, concorrente mais próxima da Lender’s, que tinha entrado no mercado de bagels congelados em 1985, tinha vendas de \$ 22,4 milhões.

Na década de 1980, a Lender’s e a Bagel Nosh abriram lojas de bagel em nível nacional; mas ambas as empresas jamais conseguiram atrair clientes suficientes. No início da década de 1990, os bagels foram ganhando aceitação do mercado de massa em todo o país. No entanto, a indústria estava crescendo principalmente na Costa Leste, onde, a partir de meados de 1992, mais da metade de todas as vendas de bagel nos Estados Unidos (51%) vinha de 15 cidades da Costa Leste. Os bagels congelados de supermercados alcançaram vendas de \$ 211,9 milhões em 1992, um aumento de 4% sobre o ano anterior; mas os bagels frescos, o segmento de mais rápido crescimento, aumentou as vendas para \$ 95 milhões, um aumento de 28% a partir de 1991. Para 1993, as vendas de bagels congelados foram projetadas para crescer 6% e chegar a \$ 224,4 milhões, e as vendas de bagels frescos foram projetadas para aumentar 17%, chegando a \$ 111 milhões. A sensibilização dos consumidores e o consumo de bagels aumentou de forma constante, mas de forma mais drástica ao longo dos últimos seis anos (o Gráfico E ilustra o aumento do consumo de bagel *per capita* de 1988 a 1993). O café da manhã representava 65% de todas as vendas de bagel, e com a tendência para uma maior sensibilização dos consumidores em relação à saúde, os bagels se tornaram uma alternativa

natural, de baixo teor de gordura e rica em carboidratos a outros itens do cardápio, como *donuts* e *muffins*.

GRÁFICO E – Consumo de bagels



Fred DeLuca

Na primavera de 1993, Fred DeLuca, fundador da Subway, uma grande franquia de sanduíches, contatou a equipe da Bagelz. Um fornecedor que vendia cortadores de carne para a Bagelz e a DeLuca havia comentado sobre a operação da Bagelz, e DeLuca decidiu que queria visitar a fábrica e conhecer a equipe. DeLuca era bem conhecido na indústria da franquia. Quando ainda estava na faculdade, ele abriu seu primeiro estabelecimento Subway em 1965. Nove anos depois, ele começou a franquiar e, em 1995, a Subway tinha crescido e chegado a mais de 10.000 estabelecimentos. Além disso, a *Entrepreneur Magazine* classificou seis vezes a Subway como franquia nº 1 na sua lista anual de 500 franquias entre 1988 e 1994:

Nunca pensamos que ele queria fazer negócios conosco. Estávamos apenas animados para conhecê-lo. Quando percebemos que ele estava interessado em fazer um negócio, ficamos surpresos.

Foi então que a equipe considerou seriamente a franquia pela primeira vez.

Franquear ou não franquiar?

DeLuca se ofereceu para comprar o controle acionário da Bagelz e transformá-la em uma franquia de primeira classe, mas primeiro ele queria ter certeza de que a equipe do bagel estava plenamente consciente e pronta para atender a todas as possíveis dificuldades envolvidas na franquia:

Fred queria saber por que queríamos franquiar. Ele disse: “Vocês sabem onde estão se metendo? Têm certeza de que realmente querem lidar com todos os problemas que surgem a partir da franquia?”

A equipe pesou os prós e os contras de se tornar um franqueador. Eles avaliaram duas estratégias básicas: crescer rapidamente em todo o estado de Connecticut como uma cadeia, ou franquiar e crescer em nível nacional. Quantas lojas eram o número certo para Connecticut? Eles tinham talento administrativo, dinheiro e tempo?

Eles estavam com medo de perder o controle se franqueassem, mas sabiam que seria difícil crescer rapidamente sem franquiar. Eles também tinham medo de não conseguir bloquear a concorrência: a Manhattan Bagel planejava se expandir em Connecticut, e a Bruegger’s tinha sido nomeada um dos 50 restaurantes de crescimento mais rápido nos Estados Unidos (Tabela F). Por último, Bellobuono e a equipe temiam que DeLuca perdesse o interesse. Afinal, eles já estavam em negociação havia seis meses e não tinham chegado a um acordo. Foi aí que a Subway começou a receber uma quantidade crescente de publicidade negativa sobre o apoio da empresa a seus franqueados. Um artigo especialmente perturbador apareceu no *The Wall Street Journal*,³ e Bellobuono e a equipe começaram a se perguntar se a união com DeLuca poderia acabar tendo um efeito negativo sobre a Bagelz. No entanto, eles sabiam que o tempo estava se esgotando e que eles precisavam decidir o melhor rumo futuro para a Bagelz.

Este caso foi preparado por Andrea Alyse com ajuda de Dan D’Heilly sob a direção do professor Stephen Spinelli. © Copyright Babson College, 1996. Financiamento concedido pela Fundação Ewing Marion Kauffman. Todos os direitos reservados.

³ B. Welch, “Franchise Realities: Sandwich-Shop Chain Surges, But to Run One Can Take Heroic Effort”, *The Wall Street Journal*, 16 set. 1992, p. A1.

TABELA F – 50 restaurantes com crescimento mais rápido, 1992-1993

Nome do restaurante	Cidade e estado	Tipo de restaurante	A empresa faz franquia?	Alteração percentual projetada no sistema de vendas para 1992-1993	Alteração percentual projetada em unidades para 1992-1993	Alteração percentual projetada em vendas médias de unidades para 1992-1993
1 Boston Chicken	Naperville, IL	Fast-food	S	261,0	161,4	9,2
2 Lone Star Steakhouse & Saloon	Wichita, KN	Churrascaria informal	S	136,3	95,7	3,6
3 Italian Oven	Litrobo, PA	Restaurante italiano informal	S	126,2	60,0	11,7
4 Romano's Macaroni Grill	Dallas	Restaurante italiano informal	N	107,7	86,7	0,2
5 Hooters	Atlanta	Restaurante informal	S	87,2	16,0	25,0
6 Papa John's	Louisville	Pizza delivery/para viagem	S	80,4	81,8	8,7
7 Outback Steakhouse	Tampa	Churrascaria informal	S	77,9	71,8	6,7
8 Checkers Drive-In	Clearwater, FL	Drive-through de hambúrgueres	S	68,1	81,2	5,2
9 Taco Cabana	San Antonio, TX	Mexicano estilo pátio	S	65,1	87,7	24,2
10 Hot 'n Now	Irvine, CA	Drive-through de hambúrgueres	N	64,0	80,9	3,6
11 Wall Street Deli	Memphis	Delicatessen e bufê self-service	N	56,2	26,4	5,0
12 Mick's	Atlanta	Restaurante informal	N	53,8	50,0	1,5
13 Applebee's	Kansas City, MO	Restaurante informal	S	50,5	44,4	5,3
14 Starbuck's	Seattle	Especialista em café	N	50,0	63,7	6,7
15 Grady's American Grill	Dallas	Restaurante informal	N	45,1	52,6	1,2
16 Bertucci's Brick Oven Pizza	Woburn, MA	Restaurante italiano informal	N	45,0	42,9	5,9
17 Fresh Choice	Santa Clara, CA	Bufê self-service	N	44,4	63,6	4,9
18 Miami Subs Grill	Fort Lauderdale, FL	Fast-food	S	42,9	23,2	3,5
19 Stacey's Buffet	Largo, FL	Bufê self-service	S	39,0	50,0	25,3
20 Longhorn Steaks	Atlanta	Churrascaria informal	S	37,4	32,5	22,8
21 Panda Express	South Pasadena, CA	Fast-food oriental	N	36,8	40,0	2,9
22 Bruegger's Bagel Bakery	Burlington, VT	Fast-food	S	36,5	44,8	9,5
23 California Pizza Kitchen	Los Angeles	Restaurante informal	N	26,4	51,7	5,6
24 Old Country Buffet	Eden Prairie, MN	Bufê self-service	N	33,7	28,6	4,3
25 Sfu'zi	Dallas	Restaurante italiano informal	N	33,3	25,0	3,0
26 Claim Jumper	Irvine, CA	Restaurante	N	33,3	30,0	4,3
27 Nathan's Famous	Westbury, NY	Fast-food	S	31,4	20,3	24,0
28 Morton's of Chicago	Chicago	Churrascaria sofisticada	N	31,1	20,0	9,2

Nome do restaurante	Cidade e estado	Tipo de restaurante	A empresa faz franquia?	Alteração percentual projetada no sistema de vendas para 1992-1993	Alteração percentual projetada em unidades para 1992-1993	Alteração percentual projetada em vendas médias de unidades para 1992-1993
29 The Cheesecake Factory	Redondo Beach, CA	Restaurante informal	N	29,9	60,0	1,2
30 Au Bon Pain	Boston	Padaria e cafeteria	S	28,8	11,0	5,5
31 Ruby Tuesday	Mobile, AL	Restaurante informal	N	28,2	25,6	6,2
32 Schlotzsky's Deli	Austin, TX	Fast-food	S	27,0	17,7	2,9
33 Blimpie	Nova York	Fast-food	S	26,6	27,9	0,0
34 Cracker Barrel	Lebanon, TN	Restaurante familiar	N	25,1	20,7	3,7
35 The Cooker Bar & Grille	Columbus, OH	Restaurante informal	N	24,5	45,0	0,0
36 Subway	Milford, CN	Fast-food	S	22,7	13,9	6,0
37 The Spaghetti Warehouse	Garland, TX	Restaurante italiano informal	N	21,7	37,0	11,5
38 Dunkin' Donuts	Randolph, MA	Fast-food	S	21,3	16,6	4,5
39 Sittin' Stockade	Hutchinson, KN	Churrascaria econômica	S	21,3	7,6	15,0
40 Cinnabon	Seattle	Fast-food	S	21,2	8,6	5,2
41 T.G.I. Friday's	Dallas	Restaurante informal	S	20,2	18,3	0,0
42 Don Pablo's	Bedford, TX	Restaurante mexicano informal	N	19,8	47,4	2,7
43 Rally's	Louisville	Drive-through de hambúrgueres	S	19,6	20,0	24,5
44 Chili's	Dallas	Restaurante informal	S	19,0	15,5	3,2
45 Damon's — The Place for Ribs	Columbus, OH	Restaurante informal	S	18,3	4,0	2,9
46 Red Robin	Irvine, CA	Restaurante informal	S	18,1	19,0	23,5
47 Bain's Deli	King of Prussia, PA	Fast-food	S	17,9	8,0	10,3
48 On the Border Cafe	Dallas	Restaurante mexicano informal	S	17,9	46,7	0,0
49 Bojangles	Charlotte, NC	Fast-food	S	17,2	20,3	5,7
50 Ruff'n Chris Steak House	New Orleans	Churrascaria sofisticada	S	17,1	8,8	4,8

Fonte: *Restaurant Business*, 20 jul. 1994.