

CARTILHA COMERCIAL

RENEGOCIAÇÃO DAS CONDIÇÕES CONTRATUAIS PREVISTAS NAS RELAÇÕES LOCATÍCIAS - IGP E OUTROS

CARTILHA COMERCIAL

IMPORTANTE: É preciso deixar claro que definição da estratégia acerca das ações que deverão ser tomadas nas esferas judicial e/ou extrajudicial deverão ser definidas por cada associado de acordo com as especificidades do caso concreto e mediante a consulta a advogado de cada um. A presente cartilha é material meramente informativo e complementar e visa auxiliar apenas auxiliar os associados da ABF não substituindo a necessidade de consulta a profissional habilitado e nem se traduzido em orientação que deva ser necessariamente seguida por quem quer que seja.

REF: COVID-19 – CARTILHA COMERCIAL_CENÁRIO JURÍDICO E COMERCIAL_RENEGOCIAÇÃO DAS CONDIÇÕES CONTRATUAIS PREVISTAS NAS RELAÇÕES LOCATÍCIAS

I. APRESENTAÇÃO

1. Diante da inédita situação vivenciada pelo mercado brasileiro desde a deflagração da pandemia do COVID-19, com a irradiação dos seus efeitos desde março de 2020 para todos os setores do varejo, bem como diante das dificuldades enfrentadas por todos os empresários e parceiros em suas respectivas negociações com os Locadores (seja em shoppings ou em lojas de rua), a **Associação Brasileira de Franchising** informa que, como não poderia ser diferente, não restou inerte e, juntamente às ações que estão sendo adotadas internamente pela ABF, preparou a presente "**Cartilha**" com o objetivo de prestar auxílio aos nossos associados em suas tratativas junto aos Locadores, especialmente diante de um cenário que entendemos representar uma onerosidade excessiva aos locatários, empresários do varejo e do segmento do *franchising* como um todo.

2. Descreveremos a seguir, de maneira objetiva e clara, os próximos passos recomendados para que seja possível a elaboração e apresentação dos pleitos negociais, de maneira estruturada, estratégica e juridicamente fundamentada.

CARTILHA COMERCIAL

3. O objetivo da Cartilha é nortear, de maneira preliminar e genérica, a atuação do setor comercial de nossos associados nas negociações em face dos locadores, sem prejuízo das estratégias individuais eventualmente adotadas, bem como adaptações e alterações que se façam necessárias para melhor enquadramento ao caso concreto.

II. DOS FUNDAMENTOS ECONÔMICOS

4. Boa parte dos contratos de locação firmados no Brasil preveem reajuste anual pelo IGP. Ocorre, porém, que segundo dados recentes da Fundação Getúlio Vargas, o IGP-M acumulado em 2020 atingiu a mais do que expressiva variação de 23,14%. Por outro lado, a inflação no mesmo período beirou a casa dos 4%. Essa diferença, tão expressiva, torna inviável o reajuste da locação pelo IGP-M.

5. Pois bem, os motivos para explicar essa brutal diferença não são poucos:

(i) Em primeiro lugar, importante salientar que o IGP-M é formado por 3 diferentes índices: IPA-M (Índice de Preços por Atacado - Mercado), IPC-M (Índice de Preços ao Consumidor - Mercado) e INCC-M (Índice Nacional do Custo da Construção - Mercado), com pesos de 60%, 30% e 10%, respectivamente¹. Assim, como é fácil perceber, o IGP-M considera, principalmente, a variação de preços de bens de produção, como matérias-primas, commodities, materiais de construção, entre outros.

(ii) A diferença tão expressiva no ritmo de crescimento do IGP-M nos últimos doze meses, frente a inflação, mais bem dimensionada pelo IPCA, tem como principal explicação a sua correlação com o dólar, uma vez que, neste período, a moeda americana acumula altas consecutivas;

¹ <https://portalibre.fgv.br/sites/default/files/2020-03/metodologia-igp-m-jul-2019.pdf>

CARTILHA COMERCIAL

(iii) E isso é explicado pelo fato que no IGP-M, como dito acima, o IPA representa 60% e ele capta justamente o impacto destas variações nos preços de produtos agropecuários e industriais, como as commodities, que são extremamente sensíveis à variação cambial;

(iv) o IPCA, por sua vez, não sofre tão diretamente os impactos da variação cambial, porque mede a variação de preços de bens e serviços em uma cesta muito mais diversificada.

6. Mas não só. Após um ano tão difícil como foi o ano de 2020, boa parte do mercado imaginava que 2021 seria um ano diferente. Infelizmente, porém, a situação não só se manteve como ainda se agravou. As consequências da pandemia de Covid-19 são hoje mais graves que eram há exato um ano atrás por conta em particular de novas cepas do vírus e da segunda onda de contaminação que enfrentamos.

7. O resultado disso tudo até o momento se percebe em alguns aspectos principais:

(i) Vale lembrar que todo o País enfrenta novamente medidas restritivas e/ou totalmente impeditivas da atividade econômica;

(ii) Tivemos no Brasil um PIB negativo de 4,1%², pior queda dos últimos 24 anos.

(iii) A situação é mais drástica ainda no setor de franchising que amargou uma queda geral de faturamento de 10.5% comparado ao ano de 2019. Vale dizer que, conforme o setor, a queda foi ainda maior (alimentação 15,5%; moda 20,9%; entretenimento e lazer 29% etc.)³.

8. Criou-se, então, o cenário para uma tempestade perfeita, fazendo com que os custos de ocupação e de pessoal, especialmente o primeiro, possam prejudicar os negócios de franqueadores e de franqueados.

² Dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

³ Dados da ABF (Associação Brasileira de Franchising).

III. DOS FUNDAMENTOS JURÍDICOS

9. Como já salientado em outras oportunidades, a Associação Brasileira de Franchising ("ABF"), por meio da Diretoria Jurídica e Internacional, encomendou Parecer Técnico acerca do assunto (parecer que faz parte integrante da Cartilha) elaborado pelo renomado Prof. Dr. Fábio Ulhoa Coelho, tendo como objeto individual a análise da legalidade da incidência do 13º Aluguel, em suas diferentes nomenclaturas (aluguel incremental, aluguel em dobro etc), bem como sobre a legalidade do reajuste anual pelos "IGPs".

10. De maneira sintética, o Parecer do Prof. Fábio Ulhoa Coelho endossa a nossa compreensão de que: **i)** a alteração desproporcional provocada sobre o IGP decorre de um acontecimento imprevisível e extraordinário, tendo perdido sua real natureza e função de neutralizar os efeitos da perda do poder aquisitivo da moeda; **ii)** há a possibilidade de alteração do IGP, previsto em Contrato, por um percentual, acordado entre as partes e que mais se adeque ao Custo Total das Operações ("CTO") das operações franqueadas/licenciadas e próprias; **iii)** é injustificável a cobrança do 13º Aluguel em um ano atípico como o de 2020, uma vez que o cenário que valida a cobrança dessa cifra (um faturamento acima da média) não se consolidou em anos de pandemia.

11. Com base nesse entendimento, o parecer se mostra bastante favorável para que nossos associados possam utilizá-lo como uma ferramenta de auxílio (de maneira inteligente e estratégica), na negociação de condições excepcionais, por período específico, para que o empresário lojista (franquias, operações próprias) possa, no período de retomada das atividades do negócio e com o restabelecimento do fluxo financeiro do negócio, retornar ao pagamento das bases originariamente avençadas.

CARTILHA COMERCIAL

12. Em sintética análise o quadro atual permite aplicar o disposto no art. 393 do Código Civil que prevê que “o devedor não responde por prejuízos resultantes de caso fortuito ou de força maior, se expressamente não se houver por eles responsabilizado” e o seu parágrafo único acrescenta que “o caso fortuito ou de força maior verifica-se no fato necessário, cujos efeitos não eram possíveis evitar ou impedir”.

13. Também deve ser aplicado o disposto nos artigos 478 e 479 do Código Civil, uma vez que estabelecem que, nos contratos de execução continuada, como nos de locação, se a prestação de uma das partes se tornar excessivamente onerosa, gerando extrema vantagem para outra, em virtude de acontecimentos extraordinários e imprevisíveis, o referido contrato poderá ser modificado ou resolvido.

14. A COVID-19 é certamente o evento superveniente e imprevisível que atingiu o contrato de locação, sendo este um contrato de trato continuado no tempo, gerando para os locatários uma onerosidade excessiva e aos locadores uma vantagem demasiada já que não correm qualquer risco ou contribuem se não houver redução nos alugueres.

15. O Parecer, em razão dos argumentos jurídicos apresentados, mostra-se como ferramenta útil à disposição dos lojistas, assumindo um importante papel no momento de construção das bases negociais a serem apresentadas aos Locadores, bem como em eventual cenário de judicialização de eventuais demandas de revisão contratual.

IV. DA ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO

16. De forma sintética, a estratégia de atuação recomendada passa, basicamente, por dois momentos distintos, quais sejam: **i) fase extrajudicial**, que passa pelo início das tratativas comerciais que terão como objetivo principal a concessão e formalização de novas condições e, em não logrando êxito; **ii) fase judicial**, visando,

CARTILHA COMERCIAL

especialmente, a Revisão dos Contratos para obtenção de condições favoráveis e compatíveis com a finalidade de manutenção do equilíbrio econômico financeiro da relação contratual.

V. DOS PRÓXIMOS PASSOS

17. Como exposto acima, o objetivo da Cartilha é apresentar um passo a passo com a finalidade de nortear o setor comercial com embasamento jurídico e recomendações estratégicas no intuito de pleitear condições comerciais mais favoráveis face aos Locadores, considerando os seguintes pontos: **(i)** alta do IGP e **(ii)** incidência das cifras de 13º Aluguel/Aluguel incremental, uma vez que provocam um aumento do Custo Total de Ocupação das operações e, por consequência, prejudicam a rentabilidade e perenidade do negócio empresarial como um todo.

18. A seguir descreveremos os próximos passos que estão sendo recomendados, contemplando: **i)** análise do Demonstrativo do Resultado e Exercício "DRE" da operação; **ii)** efetivo início das negociações e da fase judicial, se necessário; **iii)** formulação dos pedidos.

1. ANÁLISE DO DEMONSTRATIVO DO RESULTADO E EXERCÍCIO "DRE"

19. Inicialmente, é muito importante que nossos associados, em conjunto com cada operador responsável pela Unidade, promova a análise do Demonstrativo do Resultado do Exercício da operação ao longo dos últimos meses. O objetivo da análise é nortear a fase de formulação dos pleitos, justamente para que os pedidos/pleitos estejam diretamente relacionados ao cenário comparativo da operação: **i)** anteriormente ao período da pandemia; **ii)** durante a pandemia (destacando seu agravamento que perdura até os dias de hoje); **iii)** bem como plano de

CARTILHA COMERCIAL

recuperação/expectativa de faturamento da operação para os próximos meses, considerando a retomada gradativa das atividades e, conseqüentemente, do faturamento.

20. Tal estratégia está diretamente relacionada ao Parecer elaborado pelo Prof. Fábio Ulhoa que, muito embora defenda o prevalecimento das condições jurídicas originariamente contratadas, devendo o Contrato fazer lei entre as Partes, também entende que as Partes devem, orientadas pelos princípios da razoabilidade e boa-fé, negociar condições mais favoráveis, a fim de minimizar o impacto do aumento do Custo Total de Ocupação "CTO" nas operações, passando a retomar o cumprimento das obrigações originárias à medida que as atividades do varejo sejam restabelecidas.

21. Assim, a fase de análise do DRE se faz extremamente necessária para a condução das demais fases da estratégia, uma vez que é justamente com base no DRE que será apresentado ao locador, de forma mais ilustrativa, o momento atual da operação e a previsão de curva de retomada do negócio, demonstrando-se os reflexos extremamente negativos que a eventual não concessão de pleitos mais favoráveis ocasionarão ao negócio, comprometendo não só a manutenção da relação locatícia, mas, sobretudo, a perenidade da operação.

22. Ademais, é preciso destacar que, eventualmente, mesmo que as operações franqueadas demonstrem uma manutenção do faturamento bruto, ou até mesmo seu incremento, considerando o período de pandemia, ainda assim há possibilidade de questionar a aplicação do IGP no reajuste do valor locatício, haja vista o seu aumento desproporcional aos índices de inflação.

CARTILHA COMERCIAL

2. DO INÍCIO DAS NEGOCIAÇÕES (FASE EXTRAJUDICIAL) E EVENTUAL INSUCESSO NAS TRATATIVAS

23. Dividiremos o presente tópico em dois momentos distintos: **i)** a abordagem negocial a ser inicialmente realizada; **ii)** a abordagem judicial, caso não haja êxito nas negociações com os Locadores.

b.1) FASE EXTRAJUDICIAL

24. Ao tratar da fase extrajudicial, a abordagem negocial proposta, respeitando a peculiaridade de cada operação, passa por atos **urgentes e emergenciais** que precisam ser adotados para viabilizar **a sobrevivência dos lojistas e consequente manutenção/preservação dos empregos**, cujos pleitos deverão, nesse primeiro momento, ser apresentados na forma de Carta Comercial formal endereçada aos Locadores (podendo ser entregue por meio digital, mas preferencialmente por carta com aviso de recebimento). Como destacado anteriormente, por meio da Carta a ser enviada por cada franqueado a seu locador deverão ser apresentados pleitos que guardem relação com a análise do DRE e cenário concreto da situação financeira da operação e perspectiva de retomada do negócio.

25. Nesse sentido, endossando a necessidade de readequação das condições comerciais durante esse período extremamente crítico, sugerimos que nossos associados, na qualidade de franqueadores de seus respectivos sistemas de franquia, e apenas com o objetivo de endossar os pleitos individuais dos franqueados em linhas gerais, já que a franqueadora não responde pelos alugueres dos franqueados, formalizem, também via documento comercial, uma carta para que seja direcionada às grandes Administradoras de Shopping Centers e Locadores, ressaltando as consequências, talvez irreversíveis, da eventual não concessão e atendimento aos pleitos que serão objeto da Carta individual encaminhada por cada um dos lojistas ao Locador.

CARTILHA COMERCIAL

26. Após o envio das respectivas Cartas comerciais, em caso de avanço nas negociações, recomendamos que tais pleitos sejam devidamente formalizados por meio de instrumento competente, seja por via de Aditivo ao Contrato de Locação ora vigente, seja mediante a celebração de novo contrato.

27. Em caso de insucesso das negociações, em razão dos retornos insatisfatórios dos Locadores ou até mesmo diante de eventual silêncio, recomendamos analisar a viabilidade de judicialização que, na medida do possível, não comprometa a relação comercial já existente, conforme a seguir discriminado.

b.2) FASE JUDICIAL

28. Diante de posicionamento mais inflexível por parte dos Locadores, caso haja necessidade ajuizamento de ações judiciais específicas, recomendamos, de forma preliminar, as seguintes demandas: **(i)** Ação de Revisão de Contrato e/ou Revisional de Aluguel com pedido de concessão liminar de tutela provisória de urgência para o atendimento aos pleitos comerciais; ou **(ii)** Ação Renovatória de Locação, em razão das dificuldades para a renovação amigável/extrajudicial do contrato de locação, incluída a possibilidade de revisão dos valores e condições.

b.2.1) AÇÃO DE REVISÃO JUDICIAL DO CONTRATO E/OU AÇÃO REVISIONAL DO CONTRATO DE LOCAÇÃO

29. Considerando o cenário peculiar vivenciado pelos lojistas/locatários no último ano, e em razão do desequilíbrio econômico financeiro provocado pelos efeitos da pandemia e do próprio fechamento do empreendimento, abre-se a possibilidade de ajuizamento de demanda objetivando a revisão judicial dos termos do contrato ou, até

CARTILHA COMERCIAL

mesmo, a “Ação Revisional do Contrato de Locação”, prevista da Lei de Locações (o que é também recomendado pelo Parecer que segue em anexo).

30. Por meio da mencionada demanda há a possibilidade de se pleitear, em sede de Tutela de Urgência, a concessão de condições comerciais mais flexíveis, que inclusive já tenham sido objeto de pleito na esfera extrajudicial, voltadas a garantir o reequilíbrio econômico financeiro do Contrato de Locação e a manutenção do negócio.

31. No entanto, realizamos a ressalva de que o Poder Judiciário tem reafirmado o princípio da mínima intervenção sobre os contratos entre particulares, como é o caso da relação de locação, de modo que a concessão de condições diferenciadas aos Lojistas/Locatários, em sede de Tutela de Urgência, dependerá em muito, não só da atual situação financeira do negócio e das condições que estão sendo impostas ao empresário mas, principalmente, do posicionamento do Locador durante as tratativas comerciais, sendo certo que uma postura intransigente, com pouca ou nenhuma concessão durante o período “pandêmico”, potencializa as chances de sucesso.

IMPORTANTE: Para os casos de lojistas com contrato de locação vigente por prazo inferior ao período de **3 anos**, apesar do não preenchimento dos requisitos do art. 19 da Lei de Locações (3 anos de vigência de contrato), entendemos cabível a discussão e cabimento do ajuizamento da ação com base no que prevê o artigo 317, do Código Civil. Isso, pois o referido artigo dispõe sobre a possibilidade de revisão do contrato quando, por motivos imprevisíveis, houver uma desproporção entre as prestações em comparação ao originalmente celebrado, que é o que se observa neste momento.

b.2.2.) AÇÃO RENOVATÓRIA DO CONTRATO DE LOCAÇÃO

32. Nos casos em que o empresário estiver na janela para ingresso da Ação Renovatória (artigo 51, §5º, da Lei nº 8.245/91), que prevê a propositura da ação “[...]”

CARTILHA COMERCIAL

no interregno de um ano, no máximo, até seis meses, no mínimo, anteriores à data da finalização do contrato em vigor”, reforçamos a necessidade de observância, não só do prazo para propositura como, principalmente, dos requisitos específicos exigidos para que seja possível o ajuizamento dessa ação (artigo 71, da mesma Lei).

33. Especificamente quanto aos requisitos exigidos para o ajuizamento dessa ação, destaca-se a necessidade de que: **i)** o contrato tenha sido celebrado por escrito e com prazo determinado; **ii)** o prazo mínimo do contrato ou a soma dos prazos dos contratos escritos seja de cinco anos; **iii)** haja a exploração da mesma atividade comercial pelo prazo ininterrupto de 3 anos; **iv)** sejam fornecidas as provas da quitação dos valores referentes à locação (AMM, CRD, FPP, impostos etc); **v)** sejam indicadas de maneira clara e precisa as condições oferecidas para a renovação da locação; **vi)** seja indicado o fiador (ou outra forma de garantia ajustada no contato a renovar) e haja a declaração do aceite desse encargo.

34. Quando do ajuizamento da ação é preciso indicar também a proposta concreta para fins de renovação, especialmente no que se refere ao valor que se pretende pagar a título de AMM para o próximo ciclo contratual. Nesse mesmo momento é possível pleitear que as condições sejam aplicáveis desde logo (“Alugueis Provisórios”), devendo novamente se observar a ressalva de que tais condições devem estar relacionadas ao plano de recuperação do negócio e à análise do DRE da operação.

35. Destaca-se também que, tal como nas ações revisionais, haverá necessidade de produção de prova pericial destinada a perquirir o atual valor de mercado, a balizar o valor definitivo a ser fixado pelo Juiz.

b.2.3) PROPOSITURA DE AÇÕES COORDENADAS PELAS ASSOCIAÇÕES DE LOJISTAS DOS SHOPPING CENTERS

CARTILHA COMERCIAL

36. Muito embora tenhamos tratado nos tópicos acima de ações individuais propostas em face dos Locadores, vemos como uma oportunidade a tomada de decisões e posicionamento de uma forma coletiva por Associação de Lojistas de Shoppings Centers.

37. Considerando que muitos dos empresários vivenciam, diariamente, os mesmos reflexos do atual momento pandêmico, há uma clara possibilidade de coordenação entre todos os lojistas presentes no mesmo empreendimento, por meio da atuação das respectivas Associações de Lojistas. Por meio da atuação desta, há a possibilidade de que os Lojistas, diante do insucesso nas tratativas negociais, bem como diante da intransigência do Shopping Center em realizar concessões, aliem interesses e pedidos comuns com a finalidade de propor uma demanda coletiva em nome da Associação.

38. A judicialização por meio das Associações de Lojistas tem como vantagem o maior poder negocial representativo e massivo, uma vez que a decisão obtida por meio das Associações poderá surtir efeitos a todos os lojistas, uniformizando o tratamento a ser dado pelo Shopping Center em relação aos seus lojistas.

B.3) A FORMULAÇÃO DOS PEDIDOS

39. Como destacado anteriormente, é de fundamental importância que os pedidos sejam feitos considerando a análise do Demonstrativo do Resultado do Exercício da operação ao longo dos últimos meses.

40. O objetivo é que apresentemos, tanto na esfera extrajudicial, quanto judicial, quais são os pleitos necessários, dentro de um cenário concreto e comparativo, para o soerguimento da atividade empresária que atualmente passa por sérias dificuldades econômicas.

CARTILHA COMERCIAL

41. Assim, os pleitos/pedidos devem, necessariamente, ser formulados dentro de um cenário real e razoável, para fins de que possa ser demonstrado, seja ao Locador, seja ao Juiz, quais são as condições que devem prevalecer, durante determinado período, para promover o reequilíbrio do contrato e propiciar que a empresa possa retomar a viabilidade econômica e financeira.

42. Adicionalmente, é preciso ressaltar o fato de que o índice de correção IGP, comumente previsto nos contratos de locação, disparou nos últimos meses, acumulando alta muito superior aos demais índices do mercado utilizados para medir a inflação. Aliado ao cenário de crise econômica decorrente de fator extraordinário e imprevisível, o percentual acumulado do índice perdeu a sua real natureza e função de neutralizar os efeitos da perda do poder aquisitivo da moeda, onerando de maneira excessiva o empresário locatário.

43. Assim, é importante que na formulação dos pedidos seja reforçado que toda e qualquer cobrança nesse momento, especialmente, mas não se limitando, à incidência de 13º Aluguel, bem como reajuste dos valores contratuais com base no índice previsto contratualmente – principalmente IGP nas suas mais diversas variações - acabam resultando na majoração do Custo Total da Operação da Unidade, colocando em risco a manutenção das atividades.

44. De forma exemplificativa, seguem abaixo determinados pleitos que poderão vir a ser objeto de carta comercial e competente ação judicial:

1. negociação para redução Custo Total de Ocupação ("CTO") proporcional ao faturamento da loja, o que deve ser buscado por cada lojista, com amparo e auxílio da Franqueadora, por exemplo através da redução do valor do aluguel mínimo ou sua isenção durante o período da Pandemia, com a cobrança apenas do aluguel percentual;

CARTILHA COMERCIAL

2. Diante do aumento expressivo dos índices de reajuste das bases contratuais, qual seja, IGP nas suas mais variadas especificações, que as Partes possam, alternativamente, definir de maneira conjunta um percentual de reajuste que cumpra com a finalidade de recompor o valor da moeda, mas que, ao mesmo tempo, seja compatível com o atual momento de crise econômica vivenciado pelos empresários, evitando a majoração significativa do Custo Total da Operação e para que este passe a operar de maneira similar ao experimentado em momento anterior ao período pandêmico, em patamares saudáveis;
3. A não incidência de cobrança do 13º aluguel durante o período 2020/2021/2022, considerando todo o cenário de dificuldades impostas pela pandemia acima evidenciado;
4. Isenção das eventuais taxas de transferências eventualmente ocorridas nos anos de 2020/2021;
5. Demais pleitos oriundos de condições comerciais específicas e vigentes entre as Partes;

45. Devemos destacar o firme entendimento do Poder Judiciário em não se admitir a intervenção sobre os encargos condominiais, bem como eventuais valores de contribuição ao Fundo de Promoção de Propaganda, por se tratar de rateio de despesas. Em havendo indícios de abuso por parte do Locador, mediante inserção de outras rubricas para composição das despesas de condomínio e marketing, recomenda-se o ajuizamento de medida judicial objetivando a prestação de contas.

46. Entendemos que se trata de um momento atípico, repleto de incertezas e dificuldades, no entanto, reforçamos que a ABF está ao lado dos nossos associados em todos os momentos, sejam eles felizes ou dificultosos.

VI. CONCLUSÃO

CARTILHA COMERCIAL

47. Acreditamos que o presente material, em conjunto com o mencionado Parecer, sejam ferramentas valiosas à construção de um cenário mais factível de atendimento aos pleitos que visam minimizar o impacto dos acontecimentos extraordinários na rentabilidade e perenidade do negócio.

48. Por fim, diante do conteúdo da presente Cartilha, a **Associação Brasileira de Franchising** se coloca inteiramente à disposição de seus associados, para que possamos juntos, frente ao cenário de tamanha complexidade e imprevisibilidade, fortalecer ainda mais o nosso *franchising!*

