

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

ANA LUIZA TANNHAUSER SANT'ANNA

**A RELEVÂNCIA DO RELACIONAMENTO ENTRE FRANQUEADORES E  
FRANQUEADOS PARA A IMAGEM DAS ORGANIZAÇÕES: O CASO BELLA  
GULA FRANQUIAS**

Porto Alegre

2014

ANA LUIZA TANNHAUSER SANT'ANNA

**A RELEVÂNCIA DO RELACIONAMENTO ENTRE FRANQUEADORES E  
FRANQUEADOS PARA A IMAGEM DAS ORGANIZAÇÕES: O CASO BELLA  
GULA FRANQUIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Relações  
Públicas pela Faculdade de Comunicação  
Social da Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Paim Falcetta

Porto Alegre

2014

ANA LUIZA TANNHAUSER SANT'ANNA

**A RELEVÂNCIA DO RELACIONAMENTO ENTRE FRANQUEADORES E  
FRANQUEADOS PARA A IMAGEM DAS ORGANIZAÇÕES: O CASO BELLA  
GULA FRANQUIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Relações  
Públicas pela Faculdade de Comunicação  
Social da Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul.

Aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Flávio Paim Falcetta – PUCRS  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Glafira Maria Furtado – PUCRS

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Susana Gib Azevedo – PUCRS

Porto Alegre

2014

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me dado a vida e minha família, que sem ela eu não teria forças para poder cursar uma faculdade e concluir um curso que eu amo tanto. Aos meus pais e meu irmão, que me educaram pensando no dia do amanhã, com o objetivo de que eu siga minha profissão de forma digna, e ética. Vocês podem ter certeza, não irei decepcionar vocês! E é claro, ao meu namorado Leonardo Nascimento que principalmente neste último semestre me apoiou e me deu forças para que eu conseguisse terminar este trabalho de conclusão.

Agradeço a Taís Soares que me ajudou na escolha do meu tema. Taís, sem a tua presença eu não conseguiria desenvolver uma monografia tão completa, muito obrigada! Não posso deixar de lado toda a equipe da Bella Gula, que diariamente vivem comigo o meu último semestre e sabem da minha dedicação e amor a profissão.

Aos meus queridos mestres, vocês fazem diariamente eu me apaixonar mais pela comunicação e acreditar que a profissão caminha cada dia mais pra frente no Brasil. Aqui não posso deixar de citar alguns nomes: Prof. Me. Glafira Furtado que representou sua paixão pela profissão e pela opinião pública, Prof<sup>a</sup>. Dra. Neka Machado, que nos fez chorar nas aulas de negociação e nos emociona em suas aulas com um simples discurso, a Prof. Dra. Ana Bassegio, que apesar de se aproximar da turma somente no último ano, nos fez entender a legitimação da nossa profissão nas organizações, e é claro, ao meu querido orientador, Prof. Dr. Flávio Paim Falcetta, que me ajudou durante todo este último semestre e me estimulou a cada semana para eu conseguir terminar o presente trabalho.

Todas essas pessoas ajudaram e me estimularam neste último semestre para que eu consiga vencer mais um desafio: o grau de Bacharel em Relações Públicas. Sem vocês, com certeza eu não estaria aqui, muito obrigada!!!!

“Construir imagem positiva é uma tarefa extremamente complexa, intensa e permanente. É um processo semelhante ao de esculpir uma escultura de fumaça”.

**Flávio Schmidt**

## RESUMO

A presente monografia apresenta o papel da atividade de Relações Públicas inserida no sistema *franchising* brasileiro. O tema é conduzido pelo pesquisador através de fundamentações teóricas referentes a Relações Públicas, imagem organizacional, franquias e relacionamento entre franqueadores e franqueados, no qual objetiva-se compreender se esta relação possui reflexo na imagem organizacional de empresas atuantes neste nicho de mercado. O trabalho é dividido em cinco capítulos, onde se realiza uma pesquisa qualitativa e exploratória, associada à técnica de estudo de caso da Bella Gula Franquias. Evidenciaram-se duas entrevistas em profundidade, analisadas através da metodologia de análise de conteúdo. Ao final do trabalho, o pesquisador compreende que a imagem organizacional da Bella Gula é relevante para o relacionamento de *franchising*, e o profissional de Relações Públicas, possui qualificação para atuar, diagnosticar, planejar e implantar estratégias de comunicação no sistema de franquias.

**Palavras-chave:** Relações Públicas; Imagem Organizacional; Relacionamento; Franqueador; Franqueado; *Franchising*; Bella Gula.

## **ABSTRACT**

This monograph presents the role of Public Relations inserted on Brazilian franchising system. The theme is leaded by the researcher through theoretic predictions related to Public Relations, organizational image, franchises and relationship between franchisors and franchisees, whereupon the goal is to understand if this relationship has repercussion on the organizational image of companies operating in this kind of market. Once this work is an exploratory and qualitative research, it was used the case study of Bella Gula Franchises, divided in five chapters. Two in-deep interviews were conducted and analyzed through appropriate methodology. By the end of this work, the researcher understand that the organizational image of Bella Gula is relevant for the relationship of franchising, and a Public Relation professional are appropriately qualified to work, to diagnose, to plan and to implement communication strategies in the franchising system.

**Key-words:** Public Relations; Organizational Image; Relationship; Franchisor; Franchisee; Franchising; Bella Gula.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Públicos citados como stakeholders .....	25
Figura 2 – Faturamento no setor de Franchising Brasileiro.....	40
Figura 3 – Evolução no número de redes de franquias .....	40
Figura 4 – Evolução no número de unidades franqueadas .....	41
Figura 5 - Relação de franquias por número de unidades .....	43
Figura 6 – Relação Franqueador/Franqueado .....	49
Figura 7 – Conflitos mais comuns entre franqueador e franqueado.....	52
Figura 8 – Pontos que mais geram conflitos entre franqueador e franqueado .....	53
Figura 9 – Fluxo para entender melhor os conflitos .....	57
Figura 10 – Relação franqueador/franqueado e seu reflexo na imagem organizacional .....	64
Figura 11 – Organograma Corporativo.....	71
Figura 12 – Produtos Bella Gula .....	74
Figura 13 – Selo de Excelência em Franchising .....	75
Figura 14 – Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios.....	76
Figura 15 – Três fases da análise de conteúdo.....	85

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Funções de Relações Públicas .....	17
Quadro 2 – Imagem, Identidade e Reputação.....	18
Quadro 3 – Quadro demonstrativo de critérios de relacionamento .....	27
Quadro 4 – Nomenclatura no sistema <i>franchising</i> .....	33
Quadro 5 – Divulgações das atividades desenvolvidas pela ABF .....	37
Quadro 6 Gestão estratégica desenvolvida pela ABF .....	38
Quadro 7 – Benefícios oferecidos pela ABF .....	39
Quadro 8 – Distribuição das Unidades franqueadas por estado .....	42
Quadro 9 – Passo-a-passo para se abrir uma franquia.....	45
Quadro 10 – Pontos que mais geram conflitos por parte do franqueador .....	54
Quadro 11 – Pontos que mais geram conflitos por parte do franqueado .....	54
Quadro 12 – Características essenciais para tornar-se um franqueado.....	59
Quadro 13 – Características desejáveis para tornar-se um franqueado .....	60
Quadro 14 – A postura do franqueado x a reação do franqueador no I-Franchising.	61
Quadro 15 – Segmentação por Setores Bella Gula .....	72
Quadro 16 – 5Ps .....	73
Quadro 17 - Fluxograma de Pedidos .....	75
Quadro 18 - Pagamento Superação.....	77
Quadro 19 - Pesos para pontuação de Melhor Franquia.....	77
Quadro 20 - Públicos Bella Gula .....	78
Quadro 21 - Comparação entre o resultado das entrevistas .....	100

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2 A ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS: IMAGEM E RELACIONAMENTO</b> ...	15
2.1 DEFINIÇÃO .....	15
2.2 RELAÇÕES PÚBLICAS E IMAGEM ORGANIZACIONAL .....	18
2.2.1 Estratégias da atividade de Relações Públicas para uma imagem competitiva .....	19
2.2.2 Posicionamento de marca: a base de uma boa imagem .....	21
2.3 RELAÇÕES PÚBLICAS E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL .....	23
2.3.1 Relacionamento com os públicos.....	24
<b>3 SISTEMA <i>FRANCHISING</i> BRASILEIRO</b> .....	30
3.1 O QUE É <i>FRANCHISING</i> .....	30
3.1.1 Diferença entre franqueador, franqueados e unidades franqueadas .....	31
3.1.2 Nomenclatura no sistema <i>franchising</i> .....	32
3.1.3 Tipos de Franquias.....	34
3.2 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE <i>FRANCHISING</i> (ABF).....	35
3.2.1 História do <i>Franchising</i> no Brasil .....	44
3.3 PROCEDIMENTOS BÁSICOS PARA SE ABRIR UMA FRANQUIA.....	45
<b>4 RELACIONAMENTO ENTRE FRANQUEADOR E FRANQUEADO</b> .....	48
4.1 A IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO ENTRE FRANQUEADOR E FRANQUEADO .....	48
4.1.1 Gestão de conflitos .....	52
4.1.2 Perfil ideal .....	58
4.1.3 I-Franchising.....	60
4.2 O RELACIONAMENTO ENTRE FRANQUEADOR E FRANQUEADO E SEU IMPACTO NA IMAGEM ORGANIZACIONAL.....	63
<b>5 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	66
5.1 HISTÓRICO .....	66

5.2 MISSÃO .....	66
5.3 VISÃO .....	68
5.4 VALORES .....	68
5.5 NOSSA GENTE .....	69
5.6 ORGANOGRAMA .....	70
5.7 RESPONSABILIDADE POR SETORES .....	71
5.8 MARKETING .....	71
5.9 PRODUTOS .....	72
5.10 PRÊMIOS RECEBIDOS .....	74
5.11 SUPERAÇÃO .....	75
5.12 MELHOR FRANQUIA.....	76
5.13 PÚBLICOS LIGADOS À ORGANIZAÇÃO.....	76
<b>6 BELLA GULA FRANQUIAS: UM ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>79</b>
6.1 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....	79
6.1.1 Pesquisa Exploratória.....	79
6.1.2 Pesquisa Qualitativa .....	80
6.1.3 Técnicas para Coleta de Dados.....	81
6.1.4 Análise de Conteúdo.....	83
6.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA DE CAMPO .....	86
6.2.1 Participantes da Pesquisa .....	87
6.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS .....	87
6.3.1 Primeira Entrevistada.....	87
6.3.2 Segundo Entrevistado .....	93
6.4 COMPARAÇÕES DOS RESULTADOS .....	98
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>100</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>104</b>
APÊNDICE A - Roteiro para entrevistas em profundidade.....	110
APÊNDICE B - Termo de cessão de direitos para entrevista em profundidade	

com Pâmela dos Santos.....	111
APÊNDICE C - Entrevista em profundidade com Pâmela dos Santos.....	113
APÊNDICE D - Termo de cessão de direitos para entrevista em profundidade com Ricardo Guimarães .....	117
APÊNDICE E - Entrevista em profundidade com Ricardo Guimarães .....	119
ANEXO A - Lei do Franchising .....	123
ANEXO B - <i>Facebook</i> .....	127
ANEXO C - Site Bella Gula .....	128
ANEXO D - <i>Instagram</i> .....	129
ANEXO E - Bella Gula Bourbon Shopping Ipiranga .....	130
ANEXO F - Bella Gula Shopping João Pessoa .....	131
ANEXO G - Bella Gula Shopping Praia de Belas .....	132

## 1 INTRODUÇÃO

O sistema *Franchising*<sup>1</sup> compõe diversas estratégias para ampliação de vendas de diferentes negócios, desde o varejo até a indústria. Investidores e empreendedores têm cada dia mais o desejo de abrir uma franquia. Porém, este ramo de negócio possui categorias hierárquicas e fluxogramas a serem respeitados, e como em qualquer organização, os gestores muitas vezes não concordam, nem sequer respeitam normas e condutas previamente estabelecidas por qualquer rede de franquia. Dentro deste contexto, conflitos se estabelecem entre franqueadores e franqueados, e este trabalho visa compreender e analisar os diversos fatos que ocorrem na rede de franquias Bella Gula, dedicando-se a conhecer mais profundamente a relação entre franqueador e franqueado.

As lojas Bella Gula são conhecidas por suas tradicionais tortas e até outubro de 2014, dispõem de 29 (vinte e nove) franquias, além de uma loja própria. O pesquisador identifica-se com a marca, conhece a empresa e além de tudo, a organização encontra-se em um processo intensivo de expansão, através do sistema *franchising*, nas regiões Sul, Sudeste e Centro-oeste do país. Contudo, o relacionamento entre a franqueadora e seus franqueados, assim como também futuros franqueados, é essencial, pois através deles a gestão e o posicionamento da marca no mercado será consolidado. Porém, por sua vez, abrangerá um visível efeito na imagem organizacional da empresa.

Quando o termo franquia é utilizado como referência, compreende-se seu significado genérico. Este trabalho pretende apresentar realmente como funciona uma franquia, e além do mais, observam-se poucos trabalhos de conclusão de curso na área de Relações Públicas que contemplam este nicho de mercado, o que acaba sendo mais um desafio para o pesquisador.

O processo de comunicação duradouro apresenta estratégias de comunicação como consolidação de marca e desenvolvimento de credibilidade e reputação para as organizações. Ainda para o referido autor, a função social de Relações Públicas trabalha de forma integrada, visto que é ela quem ajuda a

---

<sup>1</sup> Segundo Redecker (2002), o *franchising* pode ser entendido como uma estratégia utilizada que tem como propósito um sistema de venda de licença na qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de sua marca, patente, infraestrutura, *know-how* e direito de distribuição exclusiva ou semi exclusiva de produtos ou serviços.

estabelecer, definir e regular o relacionamento entre as empresas e seus respectivos públicos.

Portanto, a atividade de Relações Públicas possui uma função social ampla, com um mercado muito abrangente. A importância do relacionamento com as diversas áreas dentro das organizações é uma ferramenta estratégica de gestão e fator relevante tanto para os acadêmicos, quanto para o mercado de trabalho.

Contudo, a atividade de Relações Públicas nas organizações vai além de um simples profissional. Este, pelo fato de se relacionar com todos os públicos inseridos na corporação, necessita apresentar resultados e números. Quando se fala em comunicação, a imagem de certa marca é exposta. Os empreendedores e gestores por sua vez, não querem saber como ocorre a operação da função social do profissional de Relações Públicas em sua empresa, mas o que aquele processo irá impactar na visibilidade de resultados dentro da organização.

Como a Bella Gula está em forte processo de expansão, a presente monografia contribuirá tanto para a empresa, quanto para pesquisas do setor. Quando se fala de relacionamento, todos sabem que este deve ser feito com cautela, pois oferece consequências, tanto positivas, quanto negativas. Porém não são todos que sabem como analisar este relacionamento e se posicionar conforme o perfil de seus públicos.

Neste sentido, propuseram-se as seguintes questões norteadoras: como o relacionamento entre franqueadores e franqueados impacta na imagem organizacional da marca? Qual o papel da atividade de Relações Públicas para a relevância do relacionamento entre franqueadores e franqueados para a imagem organizacional da empresa? Como o relacionamento entre franqueadores e franqueados na empresa Bella Gula é visualizado pelo franqueador e franqueados?

Através da mesma proposta, têm-se como objetivos: Descrever o papel da atividade de Relações Públicas para a relevância do relacionamento entre franqueadores e franqueados para a imagem organizacional da empresa; Compreender o relacionamento entre franqueadores e franqueados, assim como o seu impacto na imagem da organização; Discutir a importância do relacionamento entre franqueador e franqueados inseridos neste ambiente organizacional.

Para realização deste trabalho, adota-se a metodologia qualitativa e cunho exploratório, onde para realização do estudo de caso, utilizam-se técnicas de pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas em profundidade, análise de

conteúdo e estudo de caso. Como estrutura, a presente monografia é dividida em cinco capítulos, no qual no primeiro, utilizam-se referências teóricas que abordam temas como Relações Públicas, imagem organizacional e posicionamento de marca. No segundo, busca-se entender a funcionalidade do sistema de franquias brasileiro. O terceiro capítulo explora assuntos referentes a relacionamento de *franchising*. O quarto por sua vez, faz uma pequena apresentação da Bella Gula Franquias, e no quinto realiza-se o estudo de caso.

Para contextualizar assuntos referentes a Relações Públicas, imagem organizacional e posicionamento de marca, o pesquisador optou por autores como Kunsch (2002), Neves (2003), Rego (2002) França (2004), Trout e Ries (2004) e Kotler (1998, 2006). Abordagens que tratam do mercado de franchising são sustentadas pela Associação Brasileira de Franchising (2013), Cherto (2003), Guerra (2012), Menina de Negócios (2014), Pequenas Empresas Grandes Negócios (2013), Prado (2009), Redecker (2002) e Schwartz (2009). Ao abordar assuntos referentes a relação de *franchising*, utiliza-se autores como Guerra (2012), Mauro (2007), Nathan (2011), Prado (2011), Ribeiro (2011), Santini e Garcia (2011), entre outros.

Quando se fala de relacionamento e imagem organizacional, sabe-se que tais processos devem ser feitos com muita cautela e atenção, pois oferecem consequências, tanto positivas, quanto negativas. Porém não são todos que sabem como analisar tal relação e se posicionar conforme o perfil de seus públicos, e este trabalho ilustrará exatamente este apelo, destacando o profissional de Relações Públicas inserido no sistema *franchising* e atuando, para que o relacionamento interpessoal e a imagem organizacional sejam trabalhadas de forma sadia, trazendo benefícios positivos a longo prazo para a organização.

Espera-se que os objetivos e as questões norteadoras sejam alcançados e respondidas através desta monografia. Também é um desafio para o pesquisador abordar temas referentes à *franchising* utilizando-se para isso estratégias da atividade de Relações Públicas. Além do mais, o pesquisador acredita que este estudo de caso possa ser utilizado futuramente tanto como referencia para pesquisas do setor como por profissionais que atuam no mercado.

## 2 A ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS: IMAGEM E RELACIONAMENTO

Este capítulo será sustentado por Kunsch (2002), Neves (2003), Rego (2002), França (2004), Trout e Ries (2004), Kotler (1998, 2006), entre outros. Abordará a atividade de Relações Públicas com ênfase na imagem, relacionamento organizacional e consolidação de marca, consultando autores que apontam ferramentas e estratégias de Relações Públicas para que o posicionamento das organizações seja visualizado de maneira positiva, frente a todos os seus públicos<sup>2</sup> envolvidos. Para ser implantado de maneira positiva, deve-se possuir um relacionamento sadio, tanto com as pessoas ligadas direta ou indiretamente conectadas as organizações.

### 2.1 DEFINIÇÃO

Para Ferrari (2009), a sociedade insere-se em um cenário altamente globalizado. Como consequência, a comunicação tem sido cada vez mais valorizada pelas organizações. Portanto, a atividade de Relações Públicas surge como uma subárea, isto é, uma habilitação da Comunicação Social, sendo definida como uma filosofia de ação e estratégia de relacionamento.

Tal atividade é responsável por equilibrar razões, situações que ocorrem diariamente no cotidiano organizacional além do profissional ser estrategista, no momento em que se analisam cenários internos e externos para definir qual mediação serão utilizadas entre pessoas e organizações a serem estudadas. As Relações Públicas,

contribuem para a eficácia ao construir relacionamentos de qualidade e de longo prazo com públicos estratégicos. As relações públicas muito possivelmente contribuem para a eficácia quando o executivo de relações públicas é membro da coalizão dominante, participa do estabelecimento dos objetivos da organização e auxilia na identificação dos públicos externos mais estratégicos. (GRUNIG, 2009, p.41).

Apesar de se possuir um vasto número de fundamentações teóricas, entende-se que quando mencionamos tal assunto, obrigatoriamente ligamos as palavras relacionamento e público.

---

<sup>2</sup> Dirigir o que eles devem pensar e fazer de acordo com os desejos da organização envolvida. Esta é a aproximação de ação, que vê os públicos como alvos dos próprios interesses da organização. (LESLY, 1995, p.15).

Segundo Kunsch (2002, p. 89-90),

[...] As relações públicas, como disciplina acadêmica e atividade profissional, têm como objetivo as *organizações* e seus *públicos*, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente. É com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se, para tanto, de estratégias e programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social [...].

Já a Associação Brasileira de Relações Públicas entende que “a atividade é o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos de pessoas a que esteja, direta ou indiretamente ligada”. (ABRP, 1965).

A partir dos exemplos acima, pode-se visualizar que a atividade de Relações Públicas é vista por autores de forma diferenciada, porém sem perder a sua essência (relacionamento e públicos). Assim como apresentam-se as definições, mostrar-se-á o que tal profissional faz, isto é, qual a sua função dentro das organizações, seus princípios e filosofias.

Para Kunsch (2002) as Relações Públicas, agem como estrategistas ajudando as organizações a se posicionar perante a comunidade, demonstrando a razão do negócio de tal organização, cultivando a sua missão, visão, valores, princípios, definindo a identidade da organização e mais que isso: se planejam para ser vistas positivamente no futuro.

Para a mesma autora, as possíveis funções essenciais para a gestão das Relações Públicas nas organizações podem ser divididas em quatro segmentos (administrativa, estratégica, mediadora e política), no qual são apresentados no Quadro a seguir:

**Quadro 1 – Funções de Relações Públicas**

Administrativa	Através de atividades específicas, as Relações Públicas visam atingir toda a organização, de maneira que todos os públicos interliguem-se;
Estratégica	As Relações Públicas precisam demonstrar seu trabalho também agregando valor econômico a organização, ou seja, as ações de comunicação desenvolvidas necessitam apresentar resultado para as organizações;
Mediadora	As Relações Públicas são responsáveis por fazer mediações entre as organizações e seus públicos, que não podem prescindir da comunicação e do uso de todos os seus meios possíveis e disponíveis;
Política	Como função política, as Relações Públicas lidam com as relações de poder dentro das organizações e com a administração de controvérsias, confrontações, crises e conflitos sociais que acontecem no ambiente nos quais fazem parte.

Fonte: adaptado de Kunsch (2002).

A partir das informações acima, compreende-se que a atividade de Relações Públicas está ligada a estratégias de comunicação para lidar com todos os públicos de interesse ligados à organização, relacionando-se com tais, para que gere uma imagem organizacional positiva para o seu cliente. Para Kunsch (2002, p. 95), as Relações Públicas enfatizam a comunicação institucional<sup>3</sup> das organizações. Em síntese, como atividade profissional, elas:

- a) “Identificam os públicos, suas reações, percepções e pensam em estratégias comunicacionais de relacionamentos de acordo com as demandas sociais e o ambiente organizacional”;
- b) “Supervisionam e coordenam programas de comunicação com públicos – grupos de pessoas que se auto-organizam quando uma organização os afeta ou vice-versa”;
- c) “Preveem e gerenciam conflitos e crises que porventura passam as organizações e podem despontar dentro de muitas categorias: empregados, consumidores, governos, sindicatos, grupos de pressão etc.”;

Para Neves (2003) seja a sociedade ou época, os ciclos sociais são rodeados de conflitos. Estes poderão ser solucionados pelas leis, decisões de tribunais, negociações, ou até pela mudança de defesa de ambas as partes do assunto a ser defendido. Em todos estes casos, leva-se em conta critérios como persuasão, informação, comunicação, e imagem. Além de tudo, é da natureza e responsabilidade das Relações Públicas levar em conta tais critérios. Contudo,

<sup>3</sup> Ferramenta da comunicação responsável por cuidar da imagem corporativa da instituição. (KUNSCH, 2002).

quando existir democracia de fato, mais importância será dada a atividade de Relações Públicas, e maior será o seu crescimento, como área profissional.

Com os exemplos citados acima, pode-se verificar que a área de Relações Públicas é abrangente, sendo também importante. Este profissional necessita levar em conta diversos critérios ligados à comunicação institucional, necessitando ser estrategista, mediador, administrativo e político, além de fazer com que a organização relacione-se com todos os seus públicos inseridos, garantindo uma imagem positiva para as organizações. Tais ferramentas e técnicas, serão apresentadas ao longo deste capítulo.

## 2.2 RELAÇÕES PÚBLICAS E IMAGEM ORGANIZACIONAL

Rego (2002) entende que quando falamos em imagem organizacional, na verdade nos referimos ao resultado do desenvolvimento do conceito de comunicação criado pela organização. O termo imagem refere-se a aquilo que a empresa deseja projetar, levando em conta a opinião de todos os públicos de interesse ligados, direta ou indiretamente a organização.

Argenti (2006) explica a diferença entre identidade, imagem e reputação organizacional. Às vezes, acaba-se confundindo tais ferramentas, visto que elas estão interligadas a todo o momento. Abaixo, ilustra-se a diferença através de um Quadro.

**Quadro 2 – Imagem, Identidade e Reputação**

Identidade	Manifestação visual de sua realidade, conforme transmitida através do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, folhetaria, uniformes e todas as outras peças que possam ser exibidas, criadas pela organização e comunicadas a uma grande variedade de públicos.
Imagem	Reflexo da identidade de uma organização. Em outras palavras, é a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos.
Reputação	Diferencia-se da imagem por ser construída ao longo do tempo e por não ser simplesmente uma percepção em um determinado período. Ao contrário da identidade, é um produto tanto de públicos internos quando externos, enquanto a identidade é construída por elementos internos (a própria empresa).

Fonte: adaptado de Argenti (2006).

O autor comenta que a identidade é o que a organização é, seus princípios, valores, culturas, estratégias e políticas. Esta é construída a partir de elementos internos. Já a imagem é como ela é vista pelos outros, ou seja, por todos os públicos de interesse ligados a organização (elementos externos). A reputação é diferente de

ambas, pois se constrói a longo prazo, e para a sua formação, são utilizados tanto critérios internos, quanto externos.

A atividade de Relações Públicas trabalha com estratégias de comunicação para que as organizações possuam uma imagem positiva. Para Neves (2003) imagem é como percebemos as coisas. A minha imagem é como posso ser percebido pelo outro. Porém, como cada pessoa possui pensamentos diferentes e tem liberdade para absorver informações distintas com o olhar individual, se possui muitas alternativas, infinitas. Ter direito a sua própria percepção é importante para a democracia, mas dá muito trabalho para os comunicadores, visto que a imagem pode tanto enriquecer como levar à falência. A imagem é relevante.

Segundo Neves (2003), a imagem organizacional é o resultado do equilíbrio entre as percepções positivas e negativas que esta organização transmite para seu público alvo. Dentro do universo corporativo, não basta a imagem ser boa, razoável, e sim competitiva. Esta é aquela que:

- a) Gera negócios, fideliza diversos públicos de interesse da organização, isto é, clientes, acionistas, sócios, parceiros, fornecedores, etc.;
- b) Atrai, mantém e motiva tais públicos que estão direta ou indiretamente ligados à organização;
- c) Surgem oportunidades, as portas se abrem para a organização, os recursos são prospectados com mais facilidade, a entidade constrói credibilidade com seus públicos de interesse.

### **2.2.1 Estratégias da atividade de Relações Públicas para uma imagem competitiva**

Rego (2002) afirma que frequentemente existe um distanciamento entre a visibilidade das organizações e a sua identidade, consequentemente afetando a imagem externa. Concretamente, este *gap*<sup>4</sup> se observa quando um alto número da população estudada conhece o nome da empresa, sendo capaz de recordar até seus símbolos, logotipos, cores, mas não vai adiante, isto é, acaba não conhecendo seus produtos fabricados, localização, etc.

---

<sup>4</sup> Os *gaps* significam as divergências que ocorrem dentro de uma empresa e entre a empresa e o cliente. (MARTINS, 2006).

O mesmo pode acontecer com o projeto inverso, isto é, a empresa é visível apenas por uma marca ou tipo de produto que trabalha, desconhecendo os outros critérios. Desta forma mal administrada, pode-se gerar consequências que impactam diretamente na política de vendas.

Rego (2002) cita estratégias da atividade de Relações Públicas que se bem trabalhadas, irão resultar em uma imagem competitiva para as organizações:

- a) Campanhas promocionais: com o foco voltado para a linha de negócios, estas destacam a qualidade de produtos, processos tecnológicos;
- b) Campanhas Institucionais: realçam valores, apoios e patrocínios<sup>5</sup> oferecidos pela empresa para causas de forte interesse social que indiretamente, gera um vínculo de comunicação e identificação com segmentos da opinião pública<sup>6</sup>. Nestes casos, mesmo o foco sendo a campanha, quem recebe destaque é a organização;
- c) Logotipos e símbolos<sup>7</sup>: encontrados na papelaria da empresa, em anúncios veiculados em placas e luminosos, em cartazes, *displays*<sup>8</sup>, rótulos e embalagens, os logotipos possuem a tendência de ficar gravados nas mentes do consumidor pelo processo de repetição em sua veiculação. Assim se estabelece uma aproximação com a organização, porém transmitem basicamente uma representação visual a nível estético;
- d) Programação jornalística: entrevistas de presidentes, vice-presidentes e executivos, mídia veiculados de forma impressa ou eletrônica fazem aparecer o nome da empresa, gerando uma imagem organizacional positiva;
- e) Colunas especializadas: colunas especializadas de economia e negócios abrigam informações que podem tornar mais visíveis às posições das empresas, porém possuem uma leitura restrita por parte dos consumidores, como por exemplo, a coluna social nos jornais;

---

<sup>5</sup> Apoio e patrocínio são ações facilitadoras que ocorrem normalmente por via de recursos financeiros, ações culturais, esportivas, educacionais, ecológicas e sociais. (NETO, 2005).

<sup>6</sup> Um processo intelectual, iniciado com o surgimento de questões de interesse comum, submetidas aos diferentes pontos de vista, seguidas pela deflagração da controvérsia, derivando esta em soluções alternativas, cuja opção sugere o acordo. (CORREA, 1988, p. 43).

<sup>7</sup> Representam com clareza a identidade visual da organização. (KOTLER E GERTNER, 2004).

<sup>8</sup> Item utilizado no ponto-de-venda para chamar a atenção dos consumidores e assim ter êxito nas vendas. (BLESSA, 2010).

- f) Jornais externos: canal dirigido a públicos-alvo ou a clientes e amigos da empresa. Por se tratar de uma comunicação dirigida, tais veículos também são restritos por parte dos consumidores.

Sendo assim, a atividade de Relações Públicas proporciona para as organizações uma projeção institucional da comunicação. Dependendo da forma em que estratégias de comunicação são aplicadas e executadas, as organizações poderão ter um reflexo positivo ou negativo para seu público externo. (KUNSCH, 2002).

Quando se planeja, as possibilidades de sucesso são bem maiores do que quando se fazem as coisas de forma aleatória. Por isso, um departamento de comunicação/relações públicas tem dupla responsabilidade: cuidar para que o conceito de sua organização não seja prejudicado; e, sempre, levar em conta que suas ações devem atender e respeitar os interesses dos públicos e da opinião pública (KUNSCH, 2002 p. 316).

Entende-se que tais estratégias, se bem trabalhadas e planejadas, irão resultar em uma imagem organizacional positiva para as organizações, e este trabalho é de responsabilidade do profissional de Relações Públicas. O nível de maior proveito entre a imagem organizacional e a identidade é alcançado quando uma pessoa qualquer, sem ter vínculo com determinada empresa é capaz de responder com razoável grau de acerto, perguntas sobre os principais produtos trabalhados, formas de exposição da instituição junto à opinião pública e valores trabalhados na linha de comunicação desta mesma organização. (REGO, 2002).

### **2.2.2 Posicionamento de marca: a base de uma boa imagem**

O termo posicionamento foi popularizado por Trout e Ries (2004), como uma atividade criativa realizada com um produto ou serviço já existente. Porém, entende-se que o posicionamento não é o que uma pessoa faz com um produto, e sim o que a marca faz para a mente do cliente potencial<sup>9</sup>, ou seja, a organização, através de estratégias de marca, posiciona determinado produto ou serviço na mente do consumidor. Os autores também compreendem que posicionamento de marca não é criar algo novo, mas trabalhar e potencializar o que já está na mente do consumidor.

---

<sup>9</sup> O termo cliente potencial refere-se ao sujeito que, através de uma análise de marketing, pode converter-se em um consumidor de determinado produto ou serviço. (KOTLER, 1998).

Já Kotler (apud BASTA, 2006) afirma que posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da organização para destacar-se na mente de seus clientes-alvo<sup>10</sup>, é a maneira como um produto ou serviço é definido pelos seus consumidores. Kotler (1998) também compreende que a imagem organizacional é essencial para uma boa concepção de marca no mercado. A imagem é “a maneira como o público vê a empresa e seus produtos. A imagem é afetada por muitos fatores que a empresa não pode controlar” (KOTLER, 1998, p. 318). Diferente de Neves (2003), Kotler (1998) compreende que uma imagem efetiva necessita exercer três funções básicas:

- a) Personalização através do produto e valor agregado à marca;
- b) Personalidade distinta – marcas que desenvolvem produtos com diferencial;
- c) Comunicação que emocione as pessoas.

Por sua vez, Kunsch (2002) define a imagem como uma ilusão mental, que pode ser boa ou ruim, positiva ou negativa para as organizações. Ressalta que o profissional de Relações Públicas ao trabalhar com o tema, necessita desenvolver uma imagem transparente, para que determinada empresa obtenha um diferencial em relação ao seu concorrente.

Kotler (1998) entende que a diferenciação de marca pode ser uma estratégia de posicionamento, onde se desenvolvem conjuntos de diversidades no qual se distinguem ofertas de determinada empresa com concorrentes. Assim, a diferenciação possui consequência no consumidor, que percebe que adquirindo produtos de determinada marca irá agregar a ele um valor maior do que de concorrentes.

Conforme compreende Kotler (1998), para a organização escolher o posicionamento adequado aos seus objetivos, é construído através de pesquisas e análises estatísticas, um mapeamento de percepção dos consumidores-alvo de determinada marca. As organizações necessitam posicionar-se de maneira que não levem em conta apenas os pontos fortes e fracos de sua empresa, mas também de seus concorrentes. A partir desta análise, as organizações planejam e implantam estratégias de comunicação para posicionar a sua marca frente a todos os públicos

---

<sup>10</sup> Segundo Cobra (1992), público alvo ou cliente alvo é um grupo de indivíduos que não são clientes de determinada organização, mas que afetam a organização de forma econômica, social e política.

relacionados à empresa, para que se desenvolva uma imagem organizacional positiva.

### 2.3 RELAÇÕES PÚBLICAS E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

A atividade de Relações Públicas é entendida como “a atividade responsável pela construção e manutenção das redes de relacionamento das organizações com seus diversos públicos” (FERRARI, 2009, p. 158). Quando se fala em relação interpessoal, sabe-se que esta é trabalhada a partir da interatividade, e é através do comportamento dos públicos inseridos nas organizações que podemos observar tal interação, e conseqüentemente os relacionamentos interpessoais. (MACHADO, 2007).

Para o mesmo autor, nas organizações, independente do cargo em que se atua, existem atividades que já são pré-determinadas, ou seja, necessitam ser executadas. Percebem-se, também, sentimentos que são esperados em certos ambientes, como o coleguismo, parceria, comunicação, amizade, etc. Porém, quando existe a continuidade de tais interações, os sentimentos podem alterar-se, visto que as pessoas inseridas no processo tornam-se mais próximas e íntimas, e, conseqüentemente, sentem-se com maior liberdade para expressar emoções.

Quando se analisa o relacionamento com a visão sob a ótica de Relações Públicas impõe-se,

[...] processos de interação e mediação a grande responsabilidade pela formação da própria organização e, conseqüentemente, de sua identidade. Sendo assim, é a partir dos relacionamentos que as organizações são socialmente construídas. Interações interpessoais, entre pessoas e organizações, e interorganizacionais em espaços que dão sentido às ações e decisões tomadas, são os fatores que também organizam e legitimam esses espaços e impõem aos estudos de relações públicas uma abordagem diferenciada daquela meramente instrumental e administrativa. (CATTO, 2010, p. 93).

A partir de tais informações, compreende-se que o sucesso de uma organização depende de um bom relacionamento com todos os seus públicos, e o profissional de Relações Públicas possui este desafio: elaborar estratégias de comunicação para que todos seus públicos relacionem-se da melhor maneira possível. Andrade (2003, p.01) afirma que “todas as organizações precisam estabelecer corretos relacionamentos com seus grupos de interesse”. Já, conforme

Rodrigues (2010, p. 86), “ao se relacionar com os públicos das organizações, o profissional de Relações Públicas deve perceber que comunicação não é apenas empregada para disseminar a informação. Ela deve ser utilizada como estratégia para administrar o relacionamento e alcançar os objetivos da organização”.

Contudo, o papel do profissional de Relações Públicas constitui-se de elaborar estratégias e ações de comunicação para que todos os públicos relacionem-se de maneira sadia e estável. Desta forma, as organizações conseguirão atingir suas metas, alcançar seus objetivos, e concretizar seus elementos norteadores, isto é, missão, visão e valores. Porém este trabalho só é concretizado quando existe relacionamento entre pessoas, organização e seus públicos, vinculado no envolvimento e comprometimento (FERRARI, 2009).

### **2.3.1 Relacionamento com os públicos**

Segundo França (2004), o relacionamento com todos os públicos inseridos na organização são considerados essenciais, visto que estes constroem a imagem organizacional, e as empresas dependem deles para sobreviver. Para que este processo torne-se sadio, as organizações estão sempre em contato com seus públicos, através de encontros, eventos, reuniões, congressos, simpósios e publicações, como jornais, revistas, folhetos e relatórios. O referido autor também considera o resultado de tais ações positivas, se bem trabalhadas, visto que é uma contribuição para as organizações a aproximação de seus públicos, aumentando a credibilidade entre ambas as partes e, conseqüentemente, desenvolvendo seu relacionamento.

Quando se fala em relacionamento com os públicos, não se pode deixar de fora o termo *stakeholder*. Para Freeman (1984, p.25) “é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa”. Logo abaixo, a Figura elaborada por França (2004, p.62) apresenta os públicos da organização citados como *stakeholders*.

**Figura 1 - Públicos citados como stakeholders**



Fonte: adaptado de França (2004).

Quando se fala em relacionamento com o público geral das organizações, França (2004, p.87-88) julga alguns itens como essenciais, conforme citado abaixo:

- a) "As empresas dependem essencialmente de alguns públicos para a constituição e implantação de seu negócio;"
- b) "Há outros públicos sem os quais a empresa não pode viabilizar suas atividades e seus negócios;"
- c) "O nível de interdependência da empresa em relação a seus públicos é maior ou menor de acordo com o grau de envolvimento e participação destes públicos nos seus negócios;"
- d) "Há públicos que estão envolvidos com a empresa, mas não são imprescindíveis para o desenvolvimento de seus negócios, porém contribuem de forma profissional para que a empresa atinja com mais eficácia seus objetivos;"
- e) "O objetivo da empresa no relacionamento com seus públicos é fazer negócios;"
- f) "Ao se relacionar com seus públicos, a empresa visa também encontrar caminhos de sobrevivência de sua operação no mercado;"

- g) “No seu relacionamento com os públicos, as empresas querem também obter a aprovação da opinião pública para legitimar suas atividades e negócios;”
- h) “Há públicos que correm o risco da criação e implantação do negócio;”
- i) “Há públicos que contribuem de modo vital para a viabilização da empresa e de seus negócios;”
- j) “Há públicos que contribuem apenas de forma profissional qualificada para ajudar reforçar e legitimar a ação da empresa no mercado.”

A partir de tais itens, entende-se que o relacionamento das organizações com seus públicos ocorrem de forma intangível<sup>11</sup>, porém se necessita mensurar o relacionamento das organizações com seus públicos. Por conta disso, França (2004) entende que os critérios de relacionamento por ele criados apresentam resultados positivos e podem ser utilizados como estratégias de Relações Públicas nas organizações.

O autor apresenta três critérios lógicos que estabelecem os públicos, assim como a sua função nas organizações. Nestes, interessam, o quanto e em que grau determinado público contribui para a organização. Abaixo, ilustrar-se-á através de um Quadro, e após se explicam, os três critérios abordados pelo autor.

---

<sup>11</sup> De acordo com Hoss, Rojo e Grapeggia (2010) a palavra intangível vem do latim *tangere*, que significa tocar. Logo, intangível é aquilo que não é concreto, ou seja, não pode ser tocado.

**Quadro 3 – Quadro demonstrativo de critérios de relacionamento**

<b>1º Critério</b>	Grau de dependência jurídica e situacional da organização de seus públicos para sua constituição, existência, sobrevivência.	Públicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Essenciais constitutivos</li> <li>• Essenciais não-constitutivos (primários: alto envolvimento; secundários: médio envolvimento).</li> </ul>
<b>2º Critério</b>	Grau de participação, menor ou maior, dos públicos nos negócios da empresa, na defesa de seus interesses e na sua promoção institucional <sup>12</sup> ou mercadológica <sup>13</sup> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Públicos não-essenciais representados pelas redes de interesse específico da organização com os quais mantém relações qualificadas nos níveis setoriais, associativos e comunitários.</li> </ul>
<b>3º Critério</b>	Grau de interferência dos públicos sobre a organização e os seus negócios. Esses públicos não participam nem da constituição, nem da manutenção da empresa. Podem interferir no desenvolvimento de seus negócios e até na sua sobrevivência.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede da concorrência local, regional, nacional, internacional. Prioridade variável; definida pelo maior ou menor conflito de interesses.</li> <li>• Rede de comunicação de massa (MCM = vasta audiência). <ul style="list-style-type: none"> <li>- mídia impressa (jornal, revista, etc.)</li> <li>- mídia eletrônica (tv, rádio, vídeo, etc.).</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: França (2004, p. 104).

Para o autor, o primeiro critério é o grau de dependência jurídica. Este é avaliado para verificar a situação da organização com seus públicos para conferir sua permanência no mercado. Tal característica classifica se o público é essencial ou não, e permite estabelecer que existam dois tipos de públicos fundamentais para a organização: essenciais constitutivos e essenciais não-constitutivos. Estes, dependendo do nível de envolvimento com a organização podem ser divididos em primários e secundários.

França (2004) define o segundo critério através do maior ou menor grau de participação dos públicos nos negócios da empresa, na defesa de seus interesses e na sua promoção institucional ou mercadológica. Neste, os públicos são nominados como não-essenciais, pois estão inseridos em redes de relacionamento e interesses específicos da organização, no qual existem relações qualificadas em níveis setoriais, associativos e comunitários.

<sup>12</sup> Para Bernardino, Pacanowski, Khoury e Reis (2004), a promoção institucional pode ser definida como uma ferramenta que da base à exposição, criação e sustentação da imagem de determinada loja, marca e produto.

<sup>13</sup> “A comunicação de marketing, também conhecida como comunicação mercadológica, tem como objetivo promover a troca de produtos e serviços entre o produtor e o consumidor, logo abrange a comunicação institucional e a ela deve estar integrada.” (AMARAL, 2008, p. 22).

O terceiro critério está ligado à interferência em que certos públicos podem exercer sobre a instituição. Tais, não participam nem da construção, nem da manutenção da empresa. Porém suas ações podem interferir direta ou indiretamente em circunstâncias essenciais, como o desenvolvimento dos interesses da empresa. Neste caso, analisam-se:

- a) Rede de concorrência: local, regional, nacional, internacional, que pode possuir um reflexo grande ou pequeno, no conflito de interesses;
- b) Rede de comunicação de massa (MCM)<sup>14</sup>, de grande abrangência, tendo a força da mídia impressa e eletrônica. Neste caso, situa-se o poder da imprensa, que pode legitimar ou interferir negativamente, junto à opinião pública.

Este capítulo, em um primeiro momento fundamentou-se a definição da atividade de Relações Públicas, as suas estratégias e ações de comunicação para que as organizações tenham uma imagem organizacional positiva e estável. Neste sentido, se apresentou as possíveis funções das Relações Públicas segundo Kunsch (2002): administrativa, estratégica, mediadora e política. O pesquisador também apresentou a diferença entre imagem, identidade e reputação com base em Argenti (2006). Após, explorou-se estratégias da atividade de Relações Públicas para que as organizações tenham, a longo prazo, uma imagem organizacional positiva, além de abordar o posicionamento de marca para a imagem organizacional. Para isso, utilizou-se do conhecimento de Rego (2002), Neves (2003) e Kotler (1998, 2006) para sustentar estratégias de comunicação para que as organizações desenvolvam uma imagem competitiva.

Em um segundo momento, abordou-se a importância da atividade de Relações Públicas e o relacionamento com todos os públicos da organização. Para tal, utilizou-se como base França (2004) que aborda diferentes estratégias de comunicação para tornar o relacionamento entre a organização e seus públicos positiva, assim gerando resultados para o negócio que estiver sendo trabalhado. O pesquisador apresenta os *stakeholders* ligados às organizações e após exemplifica

---

<sup>14</sup> A comunicação de massa pressupõe a urbanização massiva, fenômeno que ocorre em especial ao longo do século XIX, graças à segunda Revolução Industrial, dificultando ou mesmo impedindo que as pessoas possam se comunicar diretamente entre si ou atingir a todo e qualquer tipo de informação de maneira pessoal, passando a depender de intermediários para tal. (HOHLFELDT, 2002, p. 62).

a metodologia utilizada por França (2004), onde se analisam critérios de relacionamento dos públicos das organizações.

### 3 SISTEMA *FRANCHISING* BRASILEIRO

Neste capítulo, buscar-se-á conhecer o sistema *franchising* brasileiro através dos conhecimentos da Associação Brasileira de Franchising (2013), Cherto (2003), Guerra (2012), Menina de Negócios (2014), Pequenas Empresas Grandes Negócios (2013), Prado (2009), Redecker (2002), Schwartz (2009), entre outros autores. Nesta etapa, o pesquisador, juntamente com o apoio de suas referencias, irá explorar o sistema *franchising*, apresentando o seu funcionamento, sua nomenclatura, abordando dados fornecidos pela Associação Brasileira de Franchising, descrevendo a sua história no Brasil e sintetizando os procedimentos básicos para se abrir uma franquia.

#### 3.1 O QUE É *FRANCHISING*

Segundo Leite (1991), o conceito de franquia surgiu na idade média, quando se adotava o feudalismo<sup>15</sup> na Europa. Nesta época se estabeleceram algumas cidades *francas*, ou seja, cidades livres de pagamentos de taxas e impostos ao poder central e/ou à Igreja. Desta maneira, os comerciantes tinham direito ao livre comércio.

Para Redecker (2002), “a palavra *franchising* deriva do francês *franchisage*<sup>16</sup>, correspondente ao privilégio com o qual, na época do feudalismo, concedia-se autonomia, tanto aos Estados como aos súditos”. Desta maneira, as cidades franqueadas eram aquelas que podiam usar em sua vantagem um benefício, que até então eram reservados aos senhores feudais. Então, cidade *franche* ou *franchisée* (cidade franqueada), era a que oferecia livre circulação de pessoas e de bens que por ela transitassem.

Cherto (2003) afirma que “o *franchising* consiste na “clonagem”, em diversos locais ou mercados, de um mesmo conceito de negócio”. Para o autor, em cada localidade distinta, o negócio é implantado, porém a operação e gestão são terceirizadas, sendo de responsabilidade dos franqueados, a quem a franqueadora autoriza, por meio de contrato, o uso de sua marca e dos sistemas e padrões por ela

---

<sup>15</sup> Segundo Bottomore (1974), o feudalismo era visualizado como uma classe guerreira que detinha a posse da terra, da força militar e da autoridade pública de uma poderosa Igreja.

<sup>16</sup> *Franchisage*, franquear (verbos) significavam dar privilégio ou conceder autorização de abandono ao servidão. (REDECKER, 2002).

desenvolvidos. Estes podem ser considerados autônomos, visto que são donos de seus próprios negócios e gozam de certo grau de autonomia, mas não são totalmente independentes. Deve-se seguir determinados padrões ditados pela organização franqueadora e agir conforme normas imposta por ela.

Porém, Schneider et al. (1994) afirma que somente no início da década de 80 o sistema *franchising* passou a vigorar sob leis específicas que regularam seu funcionamento no mercado norte-americano. A partir deste momento, contratos escritos tornaram-se obrigatórios para implantação do negócio através de tal sistema. Contudo, o sistema *franchising*, desde a idade média vem se desenvolvendo até os dias atuais. Cada vez mais marcas se implantam através do sistema. Abrir uma franquia é sinônimo de empreender de maneira simples, e tais detalhes serão vistos ao longo deste capítulo.

### **3.1.1 Diferença entre franqueador, franqueados e unidades franqueadas**

Para diferenciar o franqueador do franqueado, deve-se entender que “o franqueador se beneficia com o rápido crescimento da rede impulsionado pelo investimento de terceiros e a transferência do custo de gerenciamento da unidade franqueada.” (GUERRA, 2012, p. 55). O franqueado economiza tempo e capital, ao invés de abrir seu próprio negócio e posicionar uma marca que não possui reconhecimento no mercado, se beneficiando do prestígio da marca já desenvolvida pelo franqueador. Em contrapartida, ambos se beneficiam com ganhos de escala, mediante o incremento do volume de compras e distribuição, o aumento do capital disponível para investimento em propaganda e o desenvolvimento de novas tecnologias e linhas de produtos ou serviços. (GUERRA, 2012).

Numa relação de *franchising* [...] há duas partes: o franqueador e o franqueado. Como muita gente costuma confundir os dois, é conveniente deixar claro que o franqueador é aquele que concede a franquia, que implanta, opera e gere a loja, o restaurante, a escola, ou o que for. (CHERTO, 2003, p. 239).

Schwartz (2009) define franqueado como uma pessoa física ou jurídica que ingressa em determinado sistema de Franquia, conforme investimento necessário existente no contrato de franquia. O franqueado é quem opera e administra a sua franquia. Já o franqueador é a pessoa jurídica fundadora de uma rede, constituída

por si (diretores, gestores e colaboradores) e por franqueados individuais, sendo também a proprietária da marca, da metodologia de trabalho, que são repassadas a terceiros (franqueados), e da administração do sistema de franquias. O portal Olho Vivo Franchising (2011) afirma que o termo unidades franqueadas pode ser explicado como lojas que operam dentro do sistema *franchising*, isto é, o gestor é o próprio franqueado.

Contudo, através de percepções de autores distintos, verifica-se que ter o conhecimento da diferença entre tais partes é essencial para entender o sistema de franquias. O franqueador é o gestor de determinada loja, é ele quem opera o seu negócio. O franqueado, por outro lado, é o gestor da marca, é quem supervisiona e administra o negócio do franqueado, para este faça sua gestão seguindo padrões metodológicos de trabalho da rede a quem opera, e as unidades franqueadas são as lojas em si. Todas estas normas são concretizadas através do contrato de franquias, que será explicado ao longo deste capítulo.

### **3.1.2 Nomenclatura no sistema *franchising***

Para se entender efetivamente o sistema de franquias, necessita-se saber os termos mais utilizados neste tipo de negócio. Para tal, o pesquisador utiliza o Quadro abaixo, que exemplifica os termos mais importantes para este mercado com referencial teórico de diversos autores.

**Quadro 4 – Nomenclatura no sistema *franchising***

<b>Termo</b>	<b>Definição</b>
Lei do <i>Franchising</i>	A lei que regulamenta o Franchising no Brasil é a Lei no 8.955, que entrou em vigor em 16/02/1995, conhecida como Lei Magalhães Teixeira. Esta, foi criada com o objetivo de garantir que o candidato a franqueado tenha acesso a determinadas informações sobre a franquia (o formato de negócio propriamente dito), em que o franqueador deve fornecer por escrito, antes de tomar sua decisão e de celebrar o contrato e efetuar qualquer pagamento relacionado ao negócio. (Anexo A).
Taxa de Franquia	A taxa de franquia é a remuneração fixa inicial que o franqueado paga a franqueadora o direito de vender seu produto e a permissão de utilizar determinada marca.
Taxa de <i>Royalties</i>	O franqueado paga uma taxa mensal de franquia (denominada de <i>royalties</i> ) para continuar utilizando-se dos benefícios oferecidos pela marca.
Taxa de Publicidade e Promoção/Marketing	É a forma que o franqueador possui para custear gastos com investimentos em marketing institucional <sup>17</sup> , e que beneficiam toda a rede. Assim como a taxa de <i>Royalties</i> , a taxa de Marketing é cobrada periodicamente (ambas variam de 6 a 10% sob o faturamento bruto da loja).
COF – Circular de Oferta de Franquia	A COF é um resumo de informações preparado pelo franqueador e do qual constam as principais características do negócio, segundo os requisitos exigidos pela lei do <i>franchising</i> .
Pré-contrato de Franquia	Nem todas as franqueadoras oferecem pré-contratos, visto que a lei, não o coloca como obrigatório. Porém esta etapa é de extrema importância para a formalização do negócio. É importante ressaltar que na fase pré-contratual deve haver a possibilidade de rescisão por qualquer das partes.
Contrato de Franquia	O Contrato de Franquia é o instrumento que estabelece os parâmetros da relação de franquia. Ele deve fornecer a ambas as partes a dimensão de suas responsabilidades como franqueador e franqueado. Além disso, deve estipular os mecanismos básicos para resolução de questões conflituosas, no intuito de oferecer ao franqueador e seus franqueados opções para correção de falhas, mudanças de rumo, desistência da parceria, entre outros.
Conselho de Franqueados	É uma iniciativa do franqueador para auxiliar seus franqueados na tomada de decisões conjuntas, em assuntos referentes a toda a rede. O conselho possui caráter consultivo.
Associação de Franqueados	A associação é uma iniciativa dos franqueados que se reúnem para se posicionar perante o franqueador na solução de problemas que afetam a rede. Portanto, possui características de um grupo de pressão.
<i>Know-how</i>	<i>Know-how</i> significa “saber como”. Portanto, o franqueador dá à permissão ao franqueado, por meio de contrato, usufruir de fórmulas estratégicas sobre determinado tempo, isto é, no período de adesão do contrato de franquia.
Manual de Operações	Também conhecido como Manual da Franquia, é um conjunto de documentos, com caráter confidencial, preparado pelo franqueador e atualizado constantemente. Neste encontram-se informações, metodologias de trabalho sobre a implantação e operação da franquia, incluindo <i>know-how</i> .
Marcação ( <i>mark-up</i> )	É um multiplicador estipulado pelo empresário que, aplicado sobre o preço de custo dos seus produtos/serviços, resulta no preço oferecido ao consumidor. Por exemplo, o franqueador pode estipular a marcação 2 ou 100% para sua rede de franqueados.
Ticket Médio	É a média de consumo dos clientes em um estabelecimento. Serve para o empresário fazer estudos, mensurações e projeções financeiras.

Fonte: adaptado de Cherto (2003), Demin (1968), Franchise Store (1996), Melo e Andreassi (2012), Prado (2009) e Schwartz (2009).

<sup>17</sup> Segundo Vaz (1995), marketing institucional “Envolve o desenvolvimento de um produto especial, a ‘ideia’, da qual a imagem é o resultado”.

### 3.1.3 Tipos de Franquias

Para Schwartz (2009, p. 26), as franquias possuem classificações funcionais, e podem ser classificadas em três segmentos (distribuição, varejo e serviço), conforme abaixo:

- a) Franquia de distribuição: quando o franqueador é o produtor e o distribuidor de seus produtos para a rede de Franquias;
- b) Franquias de varejo: quando o franqueador é apenas o intermediário na distribuição de produtos para a rede de Franquias;
- c) Franquias de serviço: quando o franqueador é quem desenvolve os conceitos dos serviços para a rede.

Cherto (2003) classifica as franquias do mercado brasileiro em diferentes estágios de desenvolvimento, no qual são denominadas franquias de primeira, segunda, terceira, quarta e quinta geração. O autor afirma que as franquias de primeira e segunda geração possuem operações simples, visto que o franqueador concede ao franqueado o direito de uso da marca, integrando a revenda de um ou mais produtos, que geralmente são fornecidos pelo próprio franqueador. A diferença entre tais categorias é que nas franquias de segunda geração os produtos que levam a marca do franqueador são fornecidos apenas aos integrantes da rede. Já nas de primeira geração, tais produtos podem ser encontrados também em pontos de Venda multimarca e outros canais de marketing.

[...] franquias de terceira geração, ou “franquias de formato de negócio”, contém vários ingredientes a mais, além de uma marca e de um ou mais produtos. Numa operação do gênero, o que o franqueador transfere ao franqueado é todo um conceito, um conjunto de conhecimentos, um “padrão de fazer negócios”. Ou seja: toda uma forma de instalar, operar e administrar um determinado tipo de negócio (CHERTO, 2003, p. 239).

“As franquias de terceira geração, ou franquias de formato de negócio, vão, aos poucos, ceder espaço para essa quarta geração: as redes de aprendizado contínuo, ou outro nome que se queira dar a elas.” (CHERTO, 2003, p. 240). O mesmo autor acredita que por força da mudança no perfil dos franqueados (cada vez mais preparados e mais exigentes), da globalização e da concorrência feroz que empresas de todos os portes e segmentos enfrentam e continuarão a enfrentar, o “modelo” atual das franquias de terceira geração não é mais capaz de fornecer todo

o apoio aos franqueados e de assegurar o sucesso, visto que nos encontramos em um mundo em que o ritmo das mudanças é cada vez mais constante.

[...] uma franquia social, ou franquia de quinta geração, como a designamos para efeitos didáticos, é algo bem específico e diferente: a franquia de uma atividade sem fins lucrativos, que tenha por finalidade primordial o bem comum (CHERTO, 2003, p. 241).

Franquias de quinta geração (franquias sociais) são voltadas para atividades sem fins lucrativos, com o objetivo de promover o bem comum. O número de franquias sociais tende a crescer, como por exemplo, o Formare, da Fundação lochpe. Este é um programa de educação profissionalizante para menores em situação de risco, implantado pelo sistema *franchising*. (CHERTO, 2003).

As franquias de sexta geração utilizam-se das técnicas e ferramentas típicas das melhores operações de franquia para o aperfeiçoamento de redes de negócios e de canais de marketing formados por outros tipos de parceiros não franqueados. (CHERTO, 2003).

A partir de tais informações, verifica-se que Cherto (2003) segmenta franqueadores que se encontram no sistema *franchising* em seis categorias, sendo a primeira e a segunda muito parecidas e simples, as de terceira o franqueador já fornece seus conhecimentos para o formato de negócio, a quarta geração é formada a partir das exigências do mundo globalizado e de franqueados mais experientes. A quinta, possui uma visão social, criada a partir do conceito filantrópico, e a sexta, por sua vez, utilizam-se das melhores técnicas e desenvolvem sua metodologia própria para o aperfeiçoamento de seu negócio. Contudo, entende-se que o sistema *franchising*, assim como o mundo globalizado, não pode parar de se aperfeiçoar, para manter o seu nicho de mercado existente.

### 3.2 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING* (ABF)

Este tópico foi incluso na presente monografia, pois o pesquisador se certifica de que, quando se aborda assuntos referentes ao sistema *franchising* no Brasil, é necessário ter conhecimento das atividades desenvolvidas pela Associação Brasileira de Franchising (ABF). Abaixo, serão abordados temas como: o que é a

ABF, quais são as atividades desenvolvidas, e se apresentam os dados fornecidos pela instituição.

A Associação Brasileira de Franchising é uma entidade sem fins lucrativos, criada em julho de 1987. Atualmente, a entidade possui reconhecimento no sistema *franchising* brasileiro, possuindo mais de 1.000 associados, que são divididos entre franqueadores, franqueados e colaboradores. Estes recebem benefícios para suas organizações da associação, onde podem usufruir de vantagens atuando para o seu desenvolvimento no sistema de franquias. Sua sede se localiza em São Paulo (SP), e conta com uma seccional no Rio de Janeiro (RJ), além de apoio de regionais no Rio Grande do Sul (RS), interior de São Paulo (SP) e Minas Gerais (MG). Ao longo dos anos, a ABF vem se ampliando no âmbito nacional e internacional. (ABF, 2013).

Conforme mencionado acima, a ABF dispõe de auxílio para seus associados, com o objetivo de exercer sua missão. Tais privilégios serão explicados abaixo, através dos Quadros 4 (quatro), 5 (cinco) e 6 (seis) desenvolvidos pelo pesquisador, com referencial teórico de Schwartz (2009).

**Quadro 5 – Divulgações das atividades desenvolvidas pela ABF**

<b>Atividade</b>	<b>Descrição</b>
ABF <i>Franchising</i> Expo	A maior feira de franquias da América Latina realizada anualmente, onde empresas associadas promovem o seu negócio através de cursos e eventos.
Portal do <i>Franchising</i>	Canal de divulgação que reúne informações do setor, além de ser um instrumento para venda de franquias, através do Guia de Franquias <i>online</i> <sup>18</sup> .
Guia oficial de franquias da ABF	Guia com tiragem anual de aproximadamente 40 mil exemplares, é a principal referência para empreendedores, franqueadores, franqueados e colaboradores do sistema.
Guia internacional de Franquias da ABF	Com o objetivo de implantar ações de internacionalização do <i>franchising</i> brasileiro, a ABF publica um guia anual com informações do setor, em espanhol e inglês, divulgando oportunidades de negócios brasileiros em feiras internacionais de <i>franchising</i> .
Revista franquia ABF	Revista bimestral com tiragem aproximada de 20 mil exemplares, com o objetivo de valorizar as ações da ABF, tornando-a referência na divulgação do <i>franchising</i> nacional.
Conexão <i>franchising</i>	Plataforma virtual que oferece cursos para interessados no mundo das franquias, em qualquer parte do país.
Convenção ABF do <i>franchising</i>	Evento anual que reúnem empresários e colaboradores do sistema. Ao longo do evento, os participantes trocam informações em painéis <sup>19</sup> e mesas redondas <sup>20</sup> , sempre com a presença de convidados ilustres.
Divulgações	A ABF utiliza seus meios de comunicação, tais como o Guia de Franquias, o Portal do <i>Franchising</i> e sua assessoria de imprensa para fortalecer o sistema <i>franchising</i> brasileiro.

Fonte: adaptado de Schwartz (2009).

O Quadro acima apresenta as principais atividades desenvolvidas pela ABF, para fins de divulgação. A partir de tais instrumentos, a Associação reúne estratégias como eventos, mídias, sites, para que seja cada vez mais conhecida por franqueadores, franqueados, investidores e comunidade, tanto em âmbito nacional quanto internacional.

<sup>18</sup> Para Nascimento (2011), online é o ambiente da rede onde se encontram os internautas.

<sup>19</sup> Painel é um tipo de evento em que os expositores debatem entre si o assunto da pauta, cabendo ao público assistente funcionar somente como espectador. (MANAGER, 2014).

<sup>20</sup> Mesa redonda é uma reunião, preparada e conduzida por um coordenador que orienta a discussão para que ela se mantenha sempre em torno do tema principal. (MANAGER, 2014).

**Quadro 6 Gestão estratégica desenvolvida pela ABF**

<b>Atividade</b>	<b>Descrição</b>
Comissão de ética	Atua na avaliação e prática do Sistema de <i>Franchising</i> pelos franqueadores e quando solicitado, media eventuais conflitos entre as partes.
Atuação Política	A ABF participa ativamente do Fórum Setorial de Franquia. Também existe um convênio com um conceituado escritório de assessoria política em Brasília, que reporta diariamente um cenário sócio, político e econômico.
Comitês	Grupos setoriais de empresas franqueadoras, que buscam as melhores práticas do seu segmento.
Câmara de mediação e arbitragem	A ABF indicará, de acordo com o convênio vigente na época do conflito e dependendo da natureza e escopo de trabalho a que se destine a Câmara de Mediação e Arbitragem.
Comissão de estudos jurídicos	Analisa questões propostas pelos associados, de interesse geral da ABF, interpretando a legislação pertinente e fornecendo pareceres jurídicos.

Fonte: adaptado de Schwartz (2009).

Com as informações acima, compreende-se que a Associação Brasileira de *Franchising* possui uma gestão de relacionamento com seus públicos, e desenvolvimento de estratégias para atuar frente ao mercado *franchising* brasileiro altamente completa. A associação criou desde comissões, comitês e câmaras, até a atuação política. Ou seja, a ABF está ligada a todos os meios de gestão relacionados ao *franchising* brasileiro, para poder posicionar-se frente ao mercado de franquias, sendo referência no Brasil sobre tal assunto.

**Quadro 7 – Benefícios oferecidos pela ABF**

<b>Atividade</b>	<b>Descrição</b>
Convênios	A ABF desenvolve parcerias com entidades voltadas para o desenvolvimento do <i>franchising</i> . Estes contemplam geração de linhas de crédito adequadas às necessidades do setor, capacitação técnica e oportunidades de expansão internacional.
Representatividade Internacional	A ABF representa o <i>franchising</i> brasileiro junto a WFC (World Franchise Council) <sup>21</sup> , IFA (International Franchise Association) <sup>22</sup> e outras associações internacionais.
Acesso às informações	A ABF coloca a disposição de seus associados sua ampla biblioteca composta com <i>clipping</i> <sup>23</sup> , publicações específicas sobre <i>franchising</i> , pesquisas, etc.
Publicações gratuitas	Ao associar-se à ABF o sócio tem direito de receber gratuitamente o Estatuto Social, o Código de Auto-Regulamentação, a Lei de Franquia nº 8.955/94 (Anexo A), o código de Ética, o Guia de Franquias da ABF e outros informativos.
Selo de excelência em <i>franchising</i>	Distinção concedida anualmente aos franqueadores que comprovam exercitar a prática correta do sistema de <i>franchising</i> .
Outras Facilidades	Os sócios da ABF têm descontos nos preços e preferências nas reservas das programações de eventos.

Fonte: adaptado de Schwartz (2009).

A ABF também oferece a seus associados diversos benefícios, dentre eles o pesquisador destaca o selo de excelência em *franchising*, essencial para manter a credibilidade do franqueador e da marca. É por meio dessa contemplação que franquias de todos os segmentos do mercado conseguem se destacar no mercado, visto que esse selo os torna oficial perante o território brasileiro. Por ser uma contemplação nacional, a organização ao receber o Selo pode atuar em todo o território brasileiro, e é exatamente por conta disso que muitas empresas se ampliam para o país assim que são chanceladas (CLUBE DAS FRANQUIAS BARATAS, 2014).

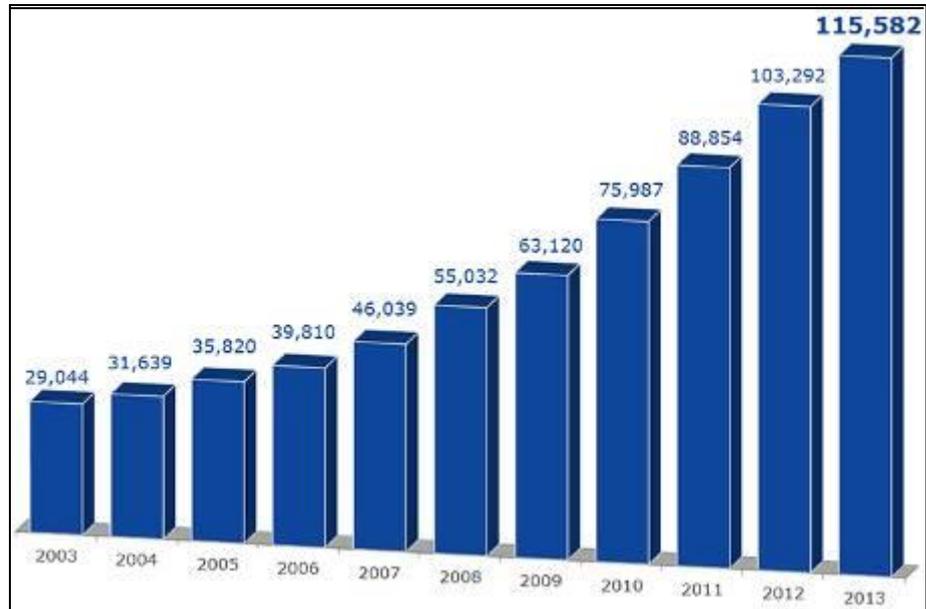
Através das informações acima, comprova-se que a ABF é um instrumento que proporciona resultados benéficos a organizações que atuam no sistema *franchising* brasileiro. Através de ações, a associação trabalha para aperfeiçoar constantemente o mercado de franquias do Brasil, que vem evoluindo cada dia mais. Abaixo, o pesquisador ilustra tal crescimento através dos seguintes dados:

<sup>21</sup> Associação amigável, não-político das Associações Nacionais de franquias em todo o mundo. (WORLD FRANCHISE COUNCIL, 2014).

<sup>22</sup> É a organização mais antiga e maior do mundo, e representa o *franchising* mundial. A missão da IFA é proteger, valorizar e promover o *franchising* através de relações governamentais, relações públicas e programas educacionais. (INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION, 2014).

<sup>23</sup> Do inglês clip - recorte. Serviço de apuração, coleção e fornecimento de recortes de jornais e revistas sobre determinado assunto, sobre as atividades de uma empresa ou instituição [...] conjunto de recortes fornecidos ao interessado e/ou arquivados. (BARBOSA; RABAÇA, 2001, p. 141).

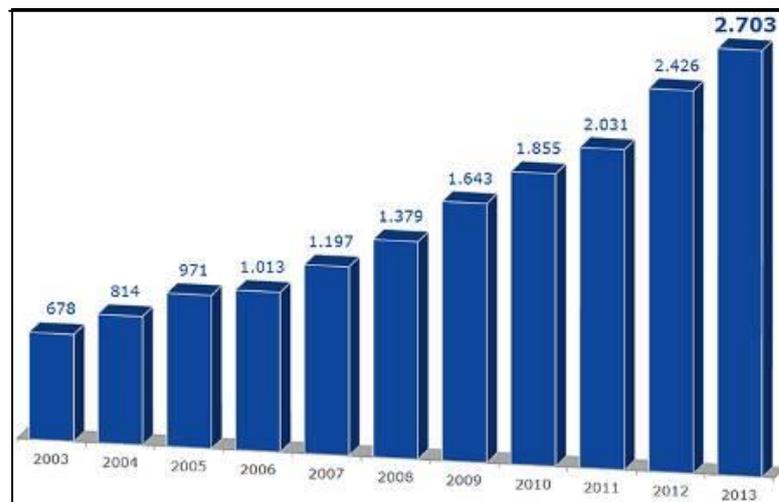
**Figura 2 – Faturamento no setor de Franchising Brasileiro**



Fonte: ABF (2013).

A Figura acima ilustra o faturamento no setor de *franchising* brasileiro em bilhões de reais, entre os anos de 2003 e 2013. Além de observar-se que o faturamento no *franchising* cresce de ano a ano, em 2013 o sistema de franquias representou um crescimento no faturamento de 74,88% bilhões de reais em relação a 2003, uma diferença de R\$ 86,53 bilhões.

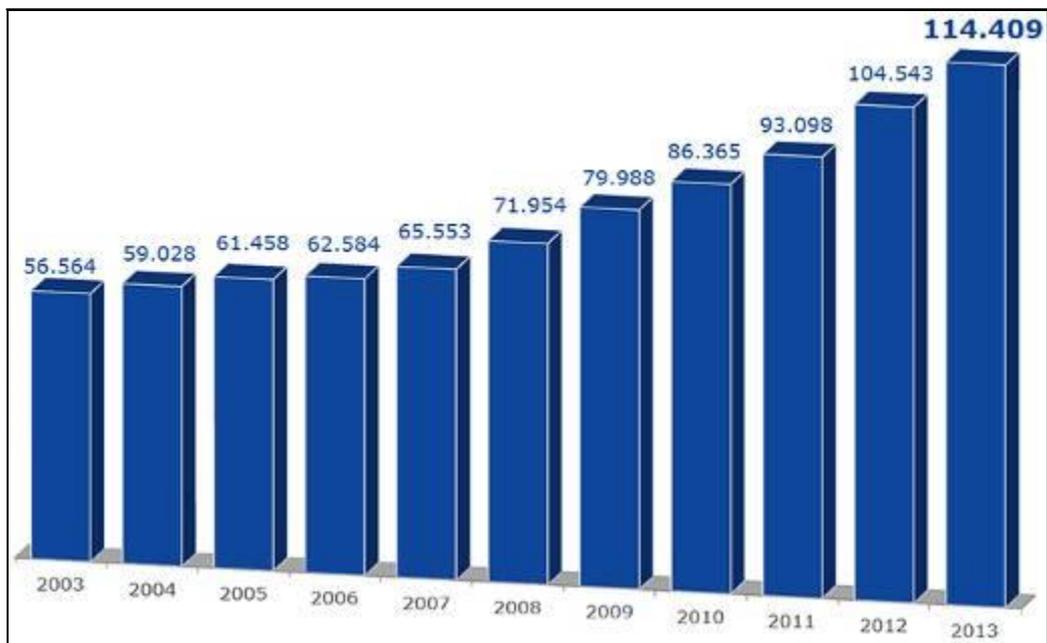
**Figura 3 – Evolução no número de redes de franquias**



Fonte: ABF (2013).

A ilustração representa a evolução no número de redes de franquias no Brasil, entre os anos de 2003 e 2013. Observa-se que os números crescem ano a ano, e se verifica que a implantação de redes cresceu em 74,92% nos últimos dez anos, e também se observa uma diferença de 2.025 redes novas implantadas entre os anos de 2003 e 2013.

**Figura 4 – Evolução no número de unidades franqueadas**



Fonte: ABF (2013).

A Figura acima representa a evolução do número de unidades franqueadas nos últimos dez anos. Observa-se que além de serem implantadas mais unidades ano a ano, verifica-se um crescimento de 50,60% de unidades entre 2003 e 2013, apresenta-se uma diferença de 57.845 unidades implantadas no Brasil ao longo deste período.

**Quadro 8 – Distribuição das Unidades franqueadas por estado**

<b>Classificação</b>	<b>Estado</b>	<b>Região</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Variação</b>
<b>1º Lugar</b>	São Paulo	Sudeste	37,1%	37,7%	<b>0,6%</b>
<b>2ª Lugar</b>	Rio de Janeiro	Sudeste	11,1%	11,5%	<b>0,4%</b>
<b>3º Lugar</b>	Minas Gerais	Sudeste	8,1%	8,0%	<b>0,1%</b>
<b>4º Lugar</b>	Paraná	Sul	6,1%	5,9%	<b>0,2%</b>
<b>5º Lugar</b>	Rio Grande do Sul	Sul	5,2%	4,9%	<b>0,3%</b>
<b>6º Lugar</b>	Bahia	Nordeste	3,9%	4,0%	<b>0,1%</b>
<b>7º Lugar</b>	Santa Catarina	Sul	4,0%	3,8%	<b>0,2%</b>
<b>8º Lugar</b>	Pernambuco	Nordeste	2,9%	2,9%	0,0%
<b>9º Lugar</b>	Goiás	Centro-Oeste	2,7%	2,7%	0,0%
<b>10º Lugar</b>	Distrito Federal	Centro-Oeste	2,8%	2,6%	<b>0,2%</b>
<b>11º Lugar</b>	Ceará	Nordeste	1,9%	2,0%	<b>0,1%</b>
<b>12º Lugar</b>	Pará	Norte	1,7%	1,7%	0,0%
<b>Outros</b>	-	-	12,5%	12,3%	<b>0,2%</b>

Fonte: adaptado de ABF (2013).

O Quadro 8 apresenta a distribuição de unidades franqueadas nos estados brasileiros, e também aborda a comparação de franquias implantadas em tais estados entre os anos de 2012 e 2013. O pesquisador classifica a variação de crescimento com cores distintas: azul para estados que aumentaram o número de unidades franqueadas entre o período, vermelho, para estados que diminuíram, e preto para estados que mantém o mesmo número de unidades franqueadas.

Contudo, verifica-se que dos 12 estados com maiores redes de franquias implantadas, apenas cinco aparentam crescimento em tal período, quatro aparentam declínio, e três não sofrem alterações. Também se compararam estados com menor número de franquias implantadas, onde foram chamados de “outros” no Quadro, que aparentaram um declínio de 0,2%. Entretanto, observa-se que as regiões que concentram mais unidades franqueadas no período estudado foram as regiões Sul, Sudeste e Nordeste.

**Figura 5 - Relação de franquias por número de unidades**

Classificação	Rede	Segmento	Total de Unidades
1ª	CORREIOS	Negócios, Serviços e Conveniência	7440
2ª	O BOTICÁRIO	Cosméticos e Perfumaria	3635
3ª	COLCHÕES ORTOBOM	Móveis, Decoração e Presentes	1860
4ª	MCDONALD'S	Alimentação	1756
5ª	CACAU SHOW	Bebidas, Cafés, Doces, Salgados e Sorvetes	1643
6ª	SUBWAY	Alimentação	1595
7ª	KUMON	Educação e Treinamento	1593
8ª	AM PM MINI MARKET	Negócios, Serviços e Conveniência	1565
9ª	WIZARD IDIOMAS	Escolas de Idiomas	1264
10ª	JET OIL	Serviços Automotivos	1235
11ª	BOB'S	Alimentação	1058
12ª	ESCOLAS FISK	Escolas de Idiomas	1002
13ª	HOKEN	Beleza, Saúde, Farmácias e Produtos Naturais	896
14ª	BR MANIA	Negócios, Serviços e Conveniência	867
15ª	CVC BRASIL	Hotelaria e Turismo	832
16ª	DIA%	Negócios, Serviços e Conveniência	713
17ª	ÓTICAS DINIZ	Bijuterias, Joias e Óculos	711
18ª	CCAA	Escolas de Idiomas	695
19ª	ÓTICAS CAROL	Bijuterias, Joias e Óculos	650
20ª	CHILLI BEANS	Acessórios Pessoais, Calçados e Tênis	636
21ª	PREPARA CURSOS PROFISSIONALIZANTES	Educação e Treinamento	633
22ª	HERING STORE	Vestuário	610
23ª	CNA	Escolas de Idiomas	589
24ª	SEGURALTA - BOLSA DE SEGUROS	Negócios, Serviços e Conveniência	565
25ª	DOUTOR RESOLVE	Negócios, Serviços e Conveniência	550

Fonte: ABF (2013).

Nesta figura apresentam-se as 25 redes de franquias que mais crescem no Brasil. Estas estão classificadas pelos seus respectivos nomes fantasias, segmento (ex: negócios, vestuário, alimentação, etc.), e o total de unidades.

### 3.2.1 História do *Franchising* no Brasil

Redecker (2002) afirma que no Brasil o empreendedor pioneiro em redes de franquia foi o brasileiro Arthur de Almeida Sampaio, fabricante da marca de calçados Stella. Em 1910, o empresário utilizou práticas que atualmente contemplam métodos responsáveis pelas atividades de franquias para ampliação de vendas.

Dentre estas atividades desta-se o processo de seleção que criou para escolher os representantes comerciais a fim de realizarem, eles próprios, os investimentos necessários à instalação de novos pontos, ou simplesmente utilizarem os pontos já existentes, onde era instalada (fornecida pelo representado) a placa “Calçados Stella”, antecipando-se, portanto, à padronização visual. (REDECKER, 2002, p. 31).

Entre 1975 e 1976 as franquias Mister Pizza, Idiomas Yázigi, O Boticário e Água de Cheiro vieram para o Brasil. Na mesma época o Mc Donald’s inaugurou lojas próprias no território brasileiro, nas regiões Sudeste (Rio de Janeiro), Norte e Nordeste. (REDECKER, 2002). A implantação de franquias no território brasileiro, “representou uma forma de vencer a carência de recursos para atender com maior eficiência o rápido crescimento dos setores de produção e consumo” (REDECKER 2002, p. 31). Além disso, o autor afirma que através da implantação de tais processos administrativos modernos, buscou-se acabar com as necessidades de empresas comerciais de pequeno e médio porte.

Redecker (2002) ainda afirma que o crescimento acelerado do *franchising* no Brasil se deu após a implantação do Plano Cruzado de 1986<sup>24</sup>. A partir daí, implantaram-se redes de lojas no país, representando marcas conhecidas de produtos e serviços. Tais inaugurações decorreram do governo brasileiro, que implantou determinadas medidas para conter a inflação. Deste então, remuneraram-se aplicações financeiras com taxas de juros baixas (0,5% ao mês). Esta transformação levou investidores e empreendedores ao mundo *franchising*, uma nova forma que surgiu ao Brasil com altos benefícios para pequenos e médios recursos.

---

<sup>24</sup> Em 28 de fevereiro de 1986, foi lançado o Plano Cruzado, tendo Dílson Funaro no Ministério da Fazenda. A principal medida do pacote, o congelamento de preços por um ano, ganhou apoio total da população (SARNEY, 2014).

### 3.3 PROCEDIMENTOS BÁSICOS PARA SE ABRIR UMA FRANQUIA

Dentro do sistema *franchising*, o pesquisador considera necessário conhecer os procedimentos básicos para se abrir uma franquia. Prado (2009, p. 28), afirma que “abrir uma franquia é querer um negócio para a vida toda”, sendo importante estudar o processo de abertura de uma franquia, pois quando um empreendedor investe no negócio, se juntam dinheiro e projetos de vida. Para tal, o pesquisador, baseado em referências teóricas, desenvolveu 8 (oito) passos, apresentados em formato de Quadro, para se abrir uma franquia:

**Quadro 9 – Passo-a-passo para se abrir uma franquia**

Passos		Descrição
1°	Estudar seu perfil	Possuir um determinado perfil para administrar uma franquia. Este deverá ser dinâmico, responsável, organizado além possuir um bom investimento para montar o negócio.
2°	Decidir o segmento	Elaborar estudos e análises pessoais para saber que tipo de negócio quer: alimentação, serviços, publicidade, hotelaria, etc.
3°	Escolher a marca	Escolher a marca que deseja representar. Para isso, é necessário atentar-se a alguns detalhes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- É relevante realizar uma pesquisa de mercado na cidade que o investidor está pensando em implantar sua franquia, para diagnosticar se a futura área de trabalho realmente é uma necessidade para o público, além de descobrir se a marca em questão tem uma boa imagem;</li> <li>- Encontros: a franqueadora irá chamar o investidor para uma reunião para ter uma primeira conversa, conhecer a necessidade do franqueado para levar a ideia à diante;</li> <li>- Cliente oculto: é importante que o investidor escolha algumas unidades franqueadas da marca para visitar como se fosse um cliente, captando todas as informações, desde atendimento, produtos até consumidores;</li> <li>- Conversar com franqueados: é recomendável conversar com ao menos três franqueados para saber como é a operação diária do negócio e a relação da franqueadora com os franqueados;</li> <li>- Associação Brasileira de Franchising: o empreendedor pode também acessar o site da ABF (descrita neste capítulo no item 3.2), e captar o máximo de informações necessárias sobre determinada marca, além de visualizar quais franqueadoras possuem reconhecimento no mercado de franquias brasileiro.</li> </ul>
4°	Verificar a documentação necessária e atentar-se a legislação	Depois de escolher a marca, o futuro franqueado deverá providenciar, junto à franqueadora, a documentação necessária para implantação do seu negócio, conforme abaixo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- COF (Circular de Oferta de Franquia);</li> <li>- Pré-contrato de franquia;</li> <li>- Contrato de franquia.</li> </ul> Além disso, é essencial que o investidor informe-se sobre a legislação que regulamenta o sistema <i>franchising</i> no Brasil, a lei 8.955 (Anexo A). Todos esses itens são explicados através do Quadro 4 da presente monografia.

(continua...)

**Quadro 9 - Passo-a-passo para se abrir uma franquia (continuação)**

Passos		Descrição
5°	Estudar as finanças	Rever as finanças para abrir o negócio é essencial. O valor da franquia varia conforme dimensão nacional, assim como o preço de produtos, a capacidade de retorno ao franqueado, entre outros detalhes. Existem linhas de crédito para financiamento de abertura de franquias em quase todos os bancos. Portanto, se a pessoa já tem dinheiro para investir, poderá financiar o capital de giro, ou vice-versa. Porém, para usufruir de empréstimos é preciso abrir uma conta de pessoa jurídica, evitando que o empreendedor misture suas finanças pessoais com as da empresa, além dos bancos oferecerem mais facilidades para empreendedores que possuem contas jurídicas.
6ª	Procurar o ponto ideal	Nesta etapa, as franqueadoras costumam possuir um franqueador que ajudará na escolha do ponto, que poderá ser alugado ou comprado, mas o mais importante é estar próximo a circulação do público-alvo que a marca possui. Nesta etapa, a franqueadora também ajudará o franqueado a adquirir toda a infraestrutura e contratar a mão de obra necessária.
7°	Participar do treinamento oferecido pela franqueadora	O franqueado e sua equipe passam por um treinamento proporcionado pela franqueadora para aprender a conduzir os processos segundo os padrões da rede e, tirar as últimas dúvidas antes de inaugurar a loja. É importante ler o manual de operações (disponível na tabela 4 da presente monografia) antes do treinamento para saber se seus pontos principais foram abordados na prática.
8°	Gerenciar a franquia	Com estrutura e localização finalizadas, começa o processo de administração da franquia. Apesar do modelo de negócios do negócio já ser testado por outras pessoas, sempre podem ocorrer variáveis de acordo com a cidade onde é implantado, além do perfil de gestão do empreendedor.

Fonte: adaptado de Menina De Negócios (2014) e Pequenas Empresas Grandes Negócios (2013).

O pesquisador considera importante que qualquer empreendedor que deseja abrir um negócio em formato de franquia, deve seguir os 8 (oito) passos acima, para ser mais assertivo ao seu negócio. Quando se opta por entrar no mercado de *franchising* sabe-se que não será uma rotina fácil, mesmo se a marca que estiver sendo franqueada for bem posicionada no mercado, não quer dizer que o empreendimento vá dar certo. Por isso, é importante que o investidor siga a risca os passos apresentados no quadro acima, para amenizar a chance de erros.

Este capítulo abordou o sistema *franchising* brasileiro, onde se utilizaram fundamentações teóricas da Associação Brasileira de Franchising (2013), Cherto (2003), Guerra (2012), Menina de Negócios (2014), Pequenas Empresas Grandes Negócios (2013), Prado (2009), Redecker (2002), Schwartz (2009), entre outros. Abordou-se a definição do sistema, as diferenças entre franqueadores, franqueados e unidades franqueadas, apresentou-se a nomenclatura utilizada neste nicho de

mercado, assim como os tipos de franquias existentes e a Associação Brasileira de Franchising. O pesquisador também apresenta um passo-a-passo para se montar uma franquia no Brasil. Tais informações são relevantes para se compreender os próximos capítulos da presente monografia.

## 4 RELACIONAMENTO ENTRE FRANQUEADOR E FRANQUEADO

Neste capítulo será abordado o relacionamento entre franqueadores e franqueados, tendo como referência autores como Guerra (2012), Mauro (2007), Nathan (2011), Prado (2011), Ribeiro (2011), Santini e Garcia (2011), entre outros. Evidenciar-se-á a importância do relacionamento franqueador/franqueado, assim como o seu impacto na imagem organizacional, isto é, se esta interação possui relevância na visualização das organizações.

### 4.1 A IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO ENTRE FRANQUEADOR E FRANQUEADO

Não importa para o mercado de *franchising* se existe divergência. Enquanto o franqueador se planeja, através estratégias de defesa para relacionar-se da melhor maneira com seus franqueados, os concorrentes da marca podem avançar no mercado, apresentar temas inovadores, e conseqüentemente destacar seu negócio. Quando se aborda o relacionamento inserido no sistema *franchising*, também são concebidas características emocionais. Caso exista alguma relação “problemática” com franqueado, a franqueadora poderá se envolver com tal assunto durante anos, além de comprometer a capacidade das pessoas de manterem um foco positivo no negócio. (NATHAN, 2011).

Por isso, Santini e Garcia (2011) relacionam os “4 Ps”<sup>25</sup> do marketing com o sistema *franchising*. Quando se abordam temas referentes a este mercado, existe mais um “P” que atua em tal segmento, seja franqueador ou franqueado, mas que influencia todos os outros “Ps”: o “*phranqueado*”. Este, foi criado em virtude de que o franqueado é na verdade o primeiro cliente da rede. É ele quem compra as ideias da franqueadora, e para transformá-lo em parceiro o franqueador precisa “vender” todo seu trabalho, projetos e ideias (SANTINI; GARCIA, 2011).

O pesquisador compreende que no sistema de franquias necessita-se trabalhar este “P”, visto que o franqueado também é um cliente. Porém, diferente

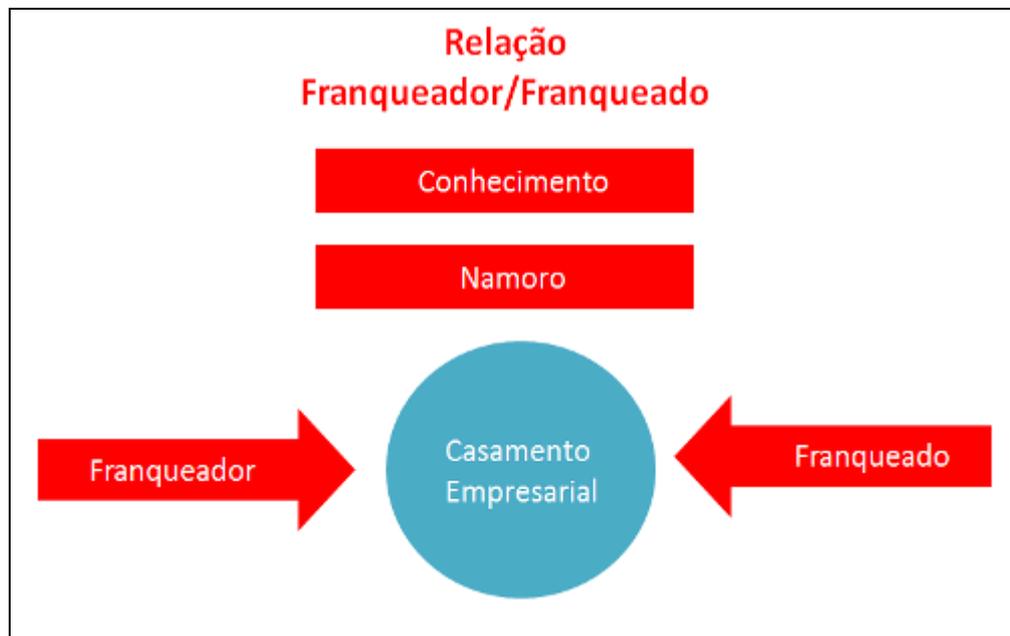
---

<sup>25</sup> Conceito criado por Jerome McCarthy, e em 1960 popularizado por Philip Kotler: produto (*product*), preço (*price*), promoção (*promotion*) e ponto de venda (*point of sale*). Isto é, para ter um produto de qualidade, um preço que promova a organização um posicionamento adequado, promoções que divulguem os pontos fortes dos produtos e serviços, um bom atendimento, além de ações responsáveis por fazer o consumidor aderir à ideia da marca. (SANTINI E GARCIA, 2011).

dos outros, é ele quem vai comprar a ideia do negócio, montar sua equipe, motivá-la, e trazer benefícios para a franqueadora. Por isso, o relacionamento franqueador/franqueado se bem trabalhado trará inúmeros benefícios para ambas às partes, sendo um trabalho constante, a longo o prazo, e que engloba diversas áreas da franqueadora.

Mauro (2007, p. 111) define a relação franqueador/franqueado como um “casamento empresarial, no qual duas partes se unem em função de um interesse comum, neste caso, o sucesso. As fases da vida desta relação são semelhantes ao casamento entre duas pessoas”, que serão explicadas a seguir (Figura 6):

**Figura 6 – Relação Franqueador/Franqueado**



Fonte: Mauro (2007, p. 112).

A primeira fase é a busca pela franquia, na qual o referido autor chama de namoro, pois o investidor tem a oportunidade de conhecer diferentes franquias antes de selecionar uma. Esta possui alto envolvimento emocional, principalmente por parte do franqueado. Também é importante que o candidato saiba que tipo de negócio quer investir, quais suas expectativas, assim como limitações pessoais e financeiras. (MAURO, 2007).

Após a escolha de qual marca franquear, vem à contratação da franquia, isto é, o casamento. Assim como com o ser humano, o casamento empresarial no

sistema *franchising* é baseado por documentos que englobam valores jurídicos. Primeiro o franqueado analisa bem a Circular de Oferta de Franquia (COF) e em seguida o contrato de franquia, para conhecer os limites e obrigações das duas as partes na relação. Ressalta-se novamente que a emoção é muito forte, por isso é necessário ser exigente na análise (MAURO, 2007).

Mauro (2007) ainda afirma que após o casamento o franqueado quer resultado imediato, quer saber se “fez um bom negócio”. Porém, nem sempre o efeito da franquia recém inaugurada é consolidada a curto prazo, o que pode gerar frustração e ansiedade, quando não é deixado claro pelo franqueador. Portanto, esta é uma fase de muita demanda por parte dos franqueados, além de que às vezes o franqueador não está preparado para atendê-lo. Portanto é uma fase difícil, que necessita muita paciência, transparência, além de canais de comunicação sempre abertos.

Entende-se que a relação da franqueadora com o franqueado engloba grandes análises. O pesquisador percebe que para se trabalhar com qualquer rede, é necessário entender o que se passa na cabeça do franqueado, assim como também do franqueador. A emoção será sempre o centro das atenções, visto que o franqueador depende do franqueado para que seu negócio dê certo, e vice-versa. Por isso, Santini e Garcia (2011) abordam o “P” do “phranqueado”. Ainda, o pesquisador considera que esta não é qualquer relação, é uma afinidade “de rede” necessitando cautela para controlar as emoções à flor da pele de ambas as partes, pois além de relacionar-se, lidam-se com pessoas. Por isso, Prado (2011, p. 71) afirma que,

[...] O ser humano é um ser social por natureza, mas nem sempre a sua convivência com as outras pessoas, nos mais diferentes aspectos é tranquila. Em qualquer relação – seja afetiva ou de negócios - os conflitos são inerentes. O *franchising* também não ficou livre deles. Isso acontece porque a franquia, apesar de ser um relacionamento de natureza comercial, é, acima de tudo, um relacionamento entre pessoas. Uma é totalmente diferente da outra: pensa, sente e sonha de maneira diversa.

Contudo, esta relação (comercial) busca comprometimento, credibilidade, lealdade, valorização e satisfação. Quando algum desses quesitos não é respeitado, ocorrem os problemas de relacionamento, e é a partir deste momento que o “lado humano” fala mais alto. Ambos (franqueador/franqueado) começam a enxergar defeito uns nos outros, a satisfação cai, o empenho regride, e conseqüentemente os

lucros ficam comprometidos. Em suma: um problema de relacionamento afeta a capacidade financeira do negócio. (PRADO, 2011). A partir destas frustrações surgem os conflitos, que normalmente aparecem em duas situações:

- a) Quando os valores que se buscam na relação comercial são quebrados;
- b) Quando os documentos apresentados pelo franqueador ao franqueado não condizem com a operação. Exemplo: manual de operações, treinamentos, contrato. (PRADO, 2011).

Prado (2011) também afirma que quanto às expectativas de relacionamento é preciso possuir um olhar além do retorno financeiro, o franqueado quer experiência, capacitação profissional, reconhecimento, valorização e satisfação pessoal. Todos estes elementos unidos formam um conjunto, e quando incompletos as poucas chateações do franqueado com a franqueadora faz com que tornem-se grandes tempestades. “Por isso, é necessário [...] que o franqueador e franqueado tenham bem claro em suas mentes quais são as expectativas do operador do negócio e se elas estão sendo plenamente satisfeitas”. (PRADO, 2011, p. 72).

Outro conflito é a “teoria aplicada à prática”, visto que quando um franqueado ingressa em uma rede de franquias, ele passa por uma série de treinamentos, capacitações, recebe manuais e inicia a operação com a confiança de que irá conseguir operar seu negócio com tranquilidade. Porém, se o dia dia sai fora do que ele aprendeu, causa uma série de desajustes e inadequações. Pode acontecer também do franqueado solicitar suporte do franqueador e demorar para ser atendido, o que gera estresse, desgaste. Pelo fato dele ser novo na rede, ele quer prioridade nas suas demandas, e normalmente nas redes de franquias, nenhum franqueado é tratado como prioridade. (PRADO, 2011).

**Figura 7 – Conflitos mais comuns entre franqueador e franqueado**



Fonte: adaptado de Prado (2011).

O pesquisador utiliza-se de Prado (2011) para elaborar a Figura 7, que aborda pontos de conflitos mais comuns entre franqueadores e franqueados. Estes oito pontos, quando trabalhados, colaboram para que o negócio do franqueado não dê certo, sem aparentar resultados, gerando desgaste emocional e financeiro, tanto para o franqueado, quanto para o franqueador.

#### **4.1.1 Gestão de conflitos**

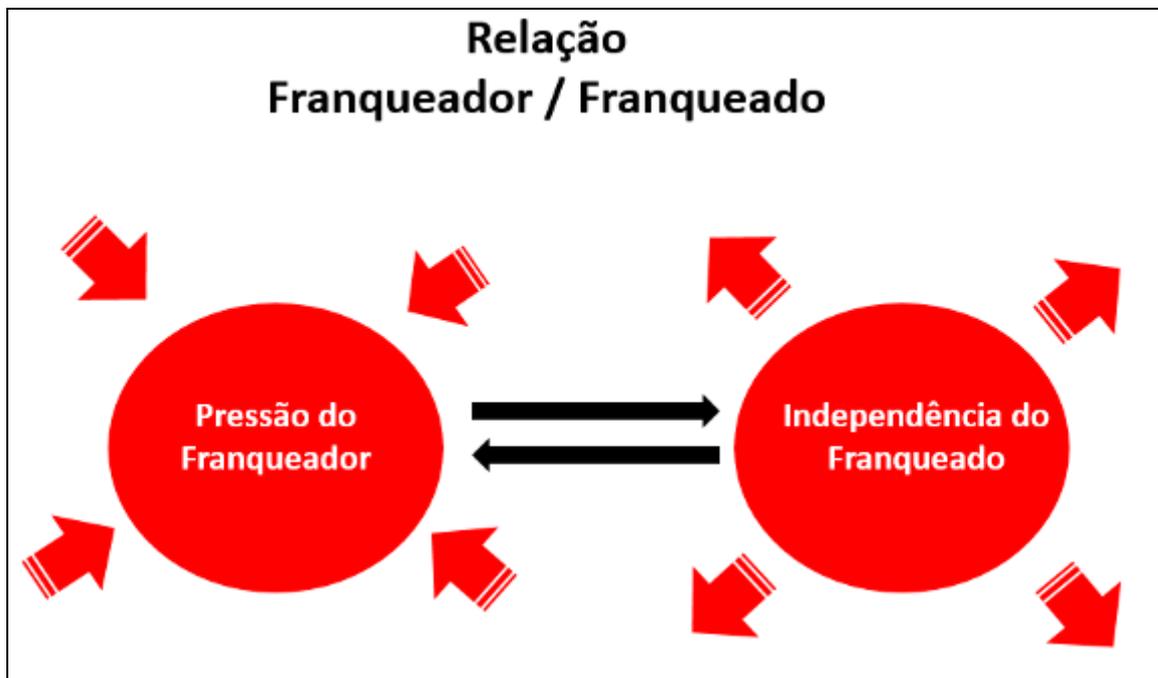
Ao decorrer deste capítulo, pode-se perceber que existem grandes possibilidades de que a relação entre franqueador e franqueado gere conflitos. Para que isso não ocorra, neste item o pesquisador abordará pontos para que estes sejam gerenciados, e o negócio do franqueado não se prejudique. Nathan (2011, p. 78) afirma que “boa comunicação é importante para o sucesso em todas as áreas da vida e, especialmente, na relação interdependente de franquia.” É por isso que

quando falamos em administrar conflitos e comunicar-se, estamos aplicando a atividade de Relações Públicas que,

[...] Lidam com comportamentos, atitudes e conflitos, valendo-se de técnicas e instrumentos de comunicação adequados para promover relacionamentos efetivos. [...] como atividade profissional, as relações públicas trabalham com as questões que dizem respeito à visibilidade interna e externa, ou seja, à identidade corporativa das organizações. (KUNSCH, 2002, p. 104).

Para amenizar os conflitos existentes entre franqueadores e franqueados, Mauro (2007) listou pontos que mais geram conflitos por parte do franqueador e do franqueado, sendo ilustrados através da Figura 8, e explicados logo abaixo:

**Figura 8 – Pontos que mais geram conflitos entre franqueador e franqueado**



Fonte: adaptado de Mauro (2007).

A figura apresenta os pontos de tensão no relacionamento entre o franqueador e o franqueado. Se estes não forem trabalhados, amenizados, conseqüentemente eles se tornarão conflitos cada vez mais difíceis de resolver. No lado esquerdo, é representada a pressão do franqueador, que vem de dentro da franqueadora, por isso as quatro setas para dentro. É ela quem legitima a marca, impõe as regras e faz a prospecção seus clientes franqueados. Se o franqueado não cumpre com o que deve, a franqueadora irá agir com pressão, sendo estressante e desgastante, porém é a única saída encontrada para resolver o ponto de tensão.

O lado direito é representado para “independência do franqueado”, isto é, quando ele não cumpre com as obrigações impostas no contrato, age de má fé, não trabalha conforme o padrão da rede, afetando a imagem organizacional da marca, trabalho consolidado pela franqueadora a longo prazo. Por isso as setas para fora, pois afeta externamente o seu posicionamento, conseqüentemente influenciando sua imagem.

As duas setas ilustram que a pressão do franqueador irá acarretar na independência do franqueado, e vice-versa. Mauro (2007) também lista os pontos que mais geram conflitos por parte do franqueador (Quadro 10) e por parte do franqueado (Quadro 11).

**Quadro 10 – Pontos que mais geram conflitos por parte do franqueador**

<b>Numeração</b>	<b>Pontos de conflitos por parte do franqueador</b>
1º	Perde a competitividade, começa a ser superado pela concorrência não só no sistema <i>franchising</i> ;
2º	Abre unidades muito próximas às outras, sem critério claro de ocupação de mercado;
3º	Utiliza outros canais de distribuição para seus produtos/serviços;
4º	Falta de supervisão e apoio ao franqueado;
5º	É responsável pela entrega de produtos ou serviços para a rede e falha na missão;
6º	Não consegue solucionar problemas trazidos pelos franqueados de forma constante;
7º	Utiliza indevidamente a verba de publicidade institucional;
8º	Falha na seleção do ponto comercial.

Fonte: adaptado de Mauro (2007).

**Quadro 11 – Pontos que mais geram conflitos por parte do franqueado**

<b>Numeração</b>	<b>Pontos de conflitos por parte do franqueado</b>
1º	Deixa de pagar as taxas e verbas devidas ao franqueador, colocando em risco todo o sistema;
2º	Torna-se independente e não cumpre as normas da franquia. Um franqueado que não segue o padrão está frustrando os consumidores e prejudicando não a si mesmo, mas a todos os franqueados;
3º	Abandona a administração do negócio na mão dos empregados;
4º	Não envia as informações solicitadas pelo franqueador;
5º	Comercializa produtos e serviços não autorizados pelo franqueador;

Fonte: adaptado de Mauro (2007).

Para o pesquisador entre as informações citadas acima o ponto mais crítico está incluso no Quadro 10, não sendo considerado um tópico crítico apenas para o franqueador, mas para o franqueado também. Contudo, se o franqueador possui uma gestão de relacionamento com seus franqueados sem qualificação a ponto de perder a competitividade no mercado tanto dentro do mercado de franquias quanto

fora, não faz sentido manter o seu negócio. Portanto é necessário criar estratégias de Relações Públicas para que operacionalmente os colaboradores da franqueadora, e seus franqueados amenizem seu tempo e emoções gastos em discussões e utilize-se de tais estratégias para competir seu negócio com o mercado, como por exemplo:

- a) Análise de concorrência – Segundo Porter (1993), para ser competitivo é necessário ser produtivo, e o destaque no mercado depende da capacidade das empresas de atingirem a produtividade e aumentá-la com o tempo. Kotler ainda (1998) segmenta os tipos de concorrência: de marca, industrial, forma e genérica. Portanto, a concorrência é considerada essencial, é através dela que se diagnosticam falhas e estratégias dos principais concorrentes da organização.
- b) *Benchmarking* – “Uma solução viável é procurar fora de sua empresa. Um concorrente direto é normalmente a primeira porta onde se pode bater, especial se esse concorrente estiver aparentemente se saindo melhor do que você no mercado” (FISHER, 2003, p. 16). Para o referido autor, *Benchmarking* é uma estratégia comum em redes de franquias. Conhecer o concorrente é essencial para desempenhar um bom trabalho.
- c) Pesquisa qualitativa com públicos-alvo da marca – para Minayo (2003), a pesquisa qualitativa é uma atividade da ciência, que constrói a realidade, mas também preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com as crenças, valores, significados, etc. A pesquisa qualitativa visa conhecer mais afundo os consumidores para possuir uma percepção da sua atuação no mercado.
- d) Pesquisa quantitativa com públicos-alvo da marca: a pesquisa quantitativa verifica e explica a influência de variáveis pré-estabelecidas sobre outras variáveis, mediante a análise da frequência de incidências e de correlações estatísticas. (CHIZZOTTI, 1995, p. 52). A quantitativa, por sua vez, apresenta números estatísticos, concebidos através de questionários nos quais se pode mensurar a atuação da organização no mercado.

Além de estratégias de Relações Públicas para consolidar a marca no mercado de *franchising*, é necessário utilizar-se de outros meios de comunicação e relacionamento para garantir que o franqueado não vire independente, tornando-o aliado à organização, como por exemplo:

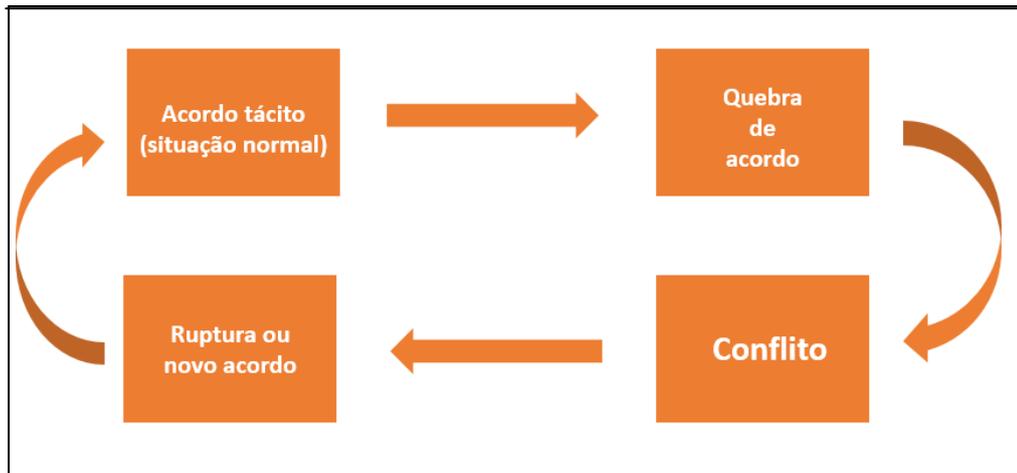
- a) Capacitações de franqueados: possuir uma cultura de gestão e de capacitação exige investimentos e reflexões constantes sobre como converter todas as iniciativas em resultados, maior envolvimento dos franqueados na condução de seus negócios e um constante alinhamento entre todos os integrantes da respectiva rede, franqueados e franqueadora. Contudo, a capacitação engloba envolvimento, alinhamento e integração entre franqueador e franqueados, consequentemente implicando no relacionamento positivo entre franqueador e franqueado (PRAXIS BUSINESS, 2012).
- b) Convenções de franqueados: “A convenção, na verdade, promove a integração dos franqueados com a franqueadora. É uma boa oportunidade para alinhar um horizonte comum para a rede em termos de futuro para a marca no mercado.” (PRADO, 2009, p. 93). Este evento também contribui para alinhamento e relacionamento entre franqueador e franqueados (PRADO, 2009).
- c) Conselho consultivo de franqueados: “A intenção do Conselho de Franqueados é trazer os franqueados para o outro lado da mesa, fazendo com que eles não somente apontem problemas, mas desenvolvam sugestões.” (PRADO, 2009, p. 88). Contudo, o franqueador, nas reuniões do Conselho, poderá enxergar o seu negócio através dos olhos dos franqueados (PRADO, 2009).

Ainda, Ribeiro (2011) destaca três palavras-chave para trabalhar com a gestão de conflitos entre franqueador e franqueados: coletar, analisar e agir. É necessário coletar todas as informações necessárias sobre o conflito em si, e afirma que “deve-se lembrar que há três verdades para tudo: a verdade da primeira pessoa, a verdade da segunda pessoa e a verdade mesmo”. (RIBEIRO, 2011, p. 205).

Após ter coletado todas as informações, é necessário analisar os dados de forma fria e imparcial. Por fim, dever-se-á tomar as decisões e agir na solução do conflito. Devem-se buscar alternativas, conversar com todos os envolvidos, mostrar ao franqueado que algo está sendo feito e que existe preocupação em resolver a situação, (RIBEIRO, 2011).

Ribeiro (2011), ainda apresenta um método para evitar e gerenciar conflitos. Afirma que para quem trabalha com rede, é papel dos gestores criarem dispositivos que evitem a criação deles. Abaixo, ilustra-se através da Figura 9 um fluxo para entender melhor os conflitos.

**Figura 9 – Fluxo para entender melhor os conflitos**



Fonte: Ribeiro (2011).

Ribeiro (2011) explica o acordo tácito como um consenso estabelecido por colaboradores, parceiros, e que podem ser mais ou menos formais, porém os públicos relacionados em tal negociação precisam estar alinhados sobre o que está sendo tratado, pois exige compromissos e interesses para o relacionamento de tais. A quebra de acordo ocorre quando os parceiros de negócio de alguma forma não cumprem o que foi negociado, acordado, o que, conseqüentemente, gera um conflito, que é qualquer situação em que interesses e desejos não são comuns entre as pessoas. “Conflitos raramente surgem do nada: sempre há sinais de que há um problema iminente. Ignorar esses alertas é um risco. Fingir que o conflito não existe ou que ele desaparecerá se você ignorar é uma abordagem ruim”. (NATHAN apud RIBEIRO, 2011, p. 207). O autor também cita alguns “sinais de conflito” que podem ser diagnosticados quando o franqueado ou franqueador encontram-se no processo de proximidade do mesmo:

- a) Maximização das coisas: tenta-se encontrar problemas ao invés de buscar soluções;
- b) Quebra na comunicação: pessoas não escutam umas às outras, considerando-se sempre corretas;
- c) Bode expiatório: tendência de pessoas se juntarem para tirar alguém da rede;
- d) Comprometimento reduzido: deixa-se de praticar as atividades;
- e) Desconfiança: dúvidas sobre as intenções por trás das atitudes;

- f) Conflitos internos: pessoas esquecem que estão lidando com negócios e se concentram em problemas internos. (RIBEIRO, 2011).

Contudo, o autor afirma que o conflito não é necessariamente ruim para a organização, visto que os conflitos sempre (RIBEIRO, 2011, p. 208):

- a) “Exigem ‘parada obrigatória’ para reflexão”;
- b) “Obrigam os envolvidos a sair do ‘piloto automático’”;
- c) “Abrem novas perspectivas, gerando inovações”;
- d) “Podem trazer melhorias de desempenho e profissionalização”;
- e) “Podem aumentar a qualidade do relacionamento entre as partes”.

Porém, quando o conflito não é devidamente controlado vem a etapa da ruptura, onde há extração do relacionamento, contrato, negociação, ou novo acordo, quando chega-se a uma negociação entre ambas as partes para que esta relação prossiga. Por sua vez, os acordos quando formados em situações de conflito, muitas vezes deixam mágoas ou sentimento de perda para algum dos lados, existindo a possibilidade de futuramente eclodir. (RIBEIRO, 2011).

Neste item, o pesquisador entende que é necessário possuir qualificação e conhecimento amplo em relação à gestão de conflitos, pois estes podem ocorrer e é necessário estar preparado para resolvê-los. Neste item, abordaram-se diferentes metodologias para analisar e diagnosticar possíveis acontecimentos dentro do sistema de franquias.

#### **4.1.2 Perfil ideal**

Para entender o relacionamento franqueador/franqueado, é necessário buscar informações sobre perfil. Isto é, o perfil do franqueado e o da franqueadora. Para isso, o pesquisador utiliza referencial teórico com base em Prado (2011) e Ribeiro (2011) para abordar temas referentes aos perfis ideais.

Franqueador também precisa ter o perfil correto [...] ser franqueador é ter capacidade de liderar com competência, saber ouvir, delegar e respeitar opiniões. É possuir a capacidade de gerir pessoas. Detentores de marcas que não desejam se doar, dividir com a rede tecnologia, novas ferramentas, tempo e saúde, além de sucesso, devem partir para outro caminho que não o da franquia. (PRADO, 2011, p. 32).

Além do mais, o franqueador deve ser consciente, isto é, reconhecer que muitas dos conceitos não provem somente do fundador, mas sim da rede. Da mesma maneira que o franqueado precisa saber lidar com equipe, atendimento ao público, e com seu negócio a nível de rede de franquias, o franqueador deverá saber dividir o seu reconhecimento. No momento em que se vende uma franquia, a marca, os produtos e os frutos do negócio não serão somente do franqueador, mas os franqueados também compartilham os mesmos interesses (PRADO, 2011).

Portando, o franqueador necessita qualificar-se para gerir um negócio em nível de rede, e analisar perfis de futuros franqueados é uma estratégia para gerir um negócio de sucesso. Ribeiro (2011) define características essenciais (Quadro 12) e desejáveis (Quadro 13) em um investidor para que este se torne franqueado de determinada rede.

**Quadro 12 – Características essenciais para tornar-se um franqueado**

<b>Característica</b>	<b>Justificativa</b>
Ética	Se o futuro franqueado não trabalhar, gerir e agir conforme ética, esta pessoa não tem perfil para ser um franqueado.
Capital	Para algumas franqueadoras, este não é um ponto essencial, pois permitem que o franqueado entre no negócio alavancando créditos junto a bancos e financiamentos. Porém, existem franqueadoras que é obrigatório possuir o capital total disponível para entrar no negócio.

Fonte: adaptado de Ribeiro (2011).

Vale afirmar que a classificação de características essenciais como ética e capital é uma visão de Ribeiro (2011), visto que cada franqueador possui diferentes características essenciais. Também é importante que o franqueador pergunte ao franqueado em um determinado momento da etapa de compra da franquia, o quanto candidato identifica-se com a missão, visão, valores e negócio da empresa (RIBEIRO, 2011).

**Quadro 13 – Características desejáveis para tornar-se um franqueado**

<b>Característica</b>	<b>Justificativa</b>
Capacidade de Investimento	Capital necessário para montagem da unidade, investimentos em estoques e capital de giro. Deve-se procurar candidatos com disponibilidade de investir tais valores.
Conhecimento de Mercado	Conhecimento sobre o segmento de atuação da franquia. Essas informações podem ser verificadas através de um bate-papo com um membro da franqueadora.
Atuais Áreas de Negócio	Experiência em varejo, preferencialmente ligado à atuação da franquia, em empreendimentos bem sucedidos.
Capacidade de Vendas	Perfil vendedor, histórico em vendas, além de formação e experiência em gestão de equipes de vendas.
Relacionamento	Relacionamento comercial na região de atuação.
Reputação	A reputação do futuro franqueado somente poderá ser feita através do levantamento de informações a serem buscadas pela franqueadora.
Habilidade Comercial	Experiência anterior em gestão de negócios, preferencialmente como empreendedor ou cargos de direção, com conhecimentos em finanças.
Atitude	Organizado, ágil, motivador, ligado a pessoas, conciliador. Essas características podem ser diagnosticadas através de avaliações de perfil comportamental <sup>26</sup> .

Fonte: Ribeiro (2011, p. 130).

Através de informações citadas neste item da presente monografia, compreende-se que além do franqueador necessitar possuir perfil ideal para dispor de suas atividades como “dono do negócio”, é muito importante que seja feita uma seleção criteriosa dos franqueados para a rede. Se franqueados sem perfil para trabalhar em redes de franquias forem captados, terá um reflexo na imagem organizacional da marca. Consumidores vão perceber que em determinada franquia o padrão de atendimento, de qualidade dos produtos, de limpeza da loja não é o mesmo como de costume. Conseqüentemente, clientes pararam de frequentar franquias da marca, e o que era para ser chamado de expansão (isto é, crescimento da rede através do aumento do número de lojas) irá diminuir.

#### **4.1.3 I-Franchising**

Em 1979, o psicólogo Greg Nathan tornou-se franqueado da rede australiana de padarias *Brumby's Bakeries*. Sua participação nos projetos da rede, assim como seus questionamentos referentes a assuntos da franqueadora, fez com que Nathan fosse convidado para além de franqueado, ser um dos diretores da empresa. Como o psicólogo teve experiência em ambos os lados do negócio, isto é, franqueador e

<sup>26</sup> Para Rabaglio (2004), o diferencial competitivo de cada profissional no mercado, se dá através do perfil comportamental.

franqueado, Nathan analisou o comportamento dos franqueados em relação às ideias e decisões do franqueador. (SANTINI; GARCIA, 2011).

Desta forma, Nathan, através de seu conhecimento de psicólogo, criou a teoria “*The ‘E’ Factor*”, que é dividida em seis etapas: *Glee, Fee, Me, Free, See e We*. Todas as palavras possuem a letra “E” e pontuam as principais fases do humor do franqueado. Santini e Garcia (2011) adaptaram a teoria criada por Nathan para a realidade brasileira, aliada a alguns conceitos de marketing: o “*I-Franchising*”. Além de tudo, os autores trocaram as palavras do inglês para o português: inspiração, imposto, individualismo, interação e inclusão.

Santini e Garcia (2011) afirmam que cada palavra, ou seja, cada “I” significa uma fase em que o franqueado terá posicionamentos referentes ao seu relacionamento com o franqueador, além de tais etapas não terem um tempo determinado, podendo durar dias, meses ou anos. Os autores, assim como Nathan, acreditam que há nenhuma garantia de que todo o franqueado vai atingir todos os estágios. Através do Quadro 14, o pesquisador apresenta a visão dos autores sobre todas as etapas, e a relação entre a postura do franqueado x a reação do franqueador.

**Quadro 14 – A postura do franqueado x a reação do franqueador no I-Franchising**

<b>Fases</b>	<b>Postura do franqueado</b>	<b>Reação do franqueador</b>
Inspiração	Etapa marcada por alegria por parte do franqueado. Ele se sente inspirado pela franqueadora e sente orgulho por fazer parte de uma rede que gosta e admira. Esta etapa é consolidada no momento em que o franqueado acabou de aderir à rede, logo está feliz.	Sabe que esta é a fase mais tranquila. Não existe temperamento a ser administrado. É o momento que a franqueadora gostaria que durasse para sempre.
Imposto	Nesta fase, o franqueado começa a pagar as taxas mensais de franquia (royalties e marketing), portanto, o trabalho da franqueadora que na fase de “inspiração” era um benefício dado ao franqueado, agora se torna obrigatoriedade.	Como o franqueador possui experiência neste relacionamento, ele percebe os benefícios do suporte que a franqueadora proporciona a seu franqueado, e pode se ofender ao verificar que o franqueado não enxerga todas as qualidades da operação.
Individualismo	O franqueado se considera tão profissional e capaz quanto o franqueador, se identificando, muitas vezes, mais habilidoso que tal. Nesta fase, o franqueado é capaz de chegar a conclusão de que teria um resultado melhor do que se agisse sozinho.	O humor do franqueador começa a diminuir, os níveis de irritação e estresse aumentam, acarretando um comportamento nada racional e que tende a afetar o relacionamento franqueador/franqueado.

(continua...)

**Quadro 14 – A postura do franqueado x a reação do franqueador no I-Franchising (continuação)**

<b>Fases</b>	<b>Postura do franqueado</b>	<b>Reação do franqueador</b>
Independência	É o ponto mais crítico da relação. O franqueado passa a ignorar as orientações da franqueadora e age contra o que foi determinado pela rede, se julgando capaz, autossuficiente e melhor que o franqueador.	É papel do franqueador é fazer o possível para manter tal franqueado na rede. Nesta etapa, o franqueador utiliza-se de sua experiência para manter a calma, analisa se vale a pena investir tempo e esforço em tal franqueado, e trabalha para que ele perceba seus erros e mude sua postura, ou se é um caso de desligamento do parceiro da rede.
Interação	Momento em que o franqueado percebe os benefícios de fazer parte da rede.	O franqueador não só se tranquiliza neste momento como também motiva o franqueado, abrindo espaço para sugestões e novas ideias.
Inclusão	Esta fase é identificada pelo equilíbrio do franqueado. Não significa que ele vai concordar com todas ações propostas pela franqueadora, mas agora ele tem maturidade e conhecimento suficiente para tomar decisões fundamentadas.	O franqueado se sente aliviado, percebe que seu dever foi cumprido e que agora as coisas vão caminhar bem, o que conseqüentemente acarreta em bons resultados.

Fonte: adaptado de Santini e Garcia (2011).

Para o pesquisador, Santini e Garcia (2011) representam, de maneira clara e objetiva, efetivamente a realidade do relacionamento entre franqueador/franqueado no sistema de franquias brasileiro. Esta relação é como se fosse familiar, em virtude de que ela começa com muita afetividade (inspiração), começa a crescer, enxergar e passar pelos seus principais obstáculos (imposto, individualismo, independência), até que através de experiências e vivências, a relação chega ao ponto de maturidade (interação e inclusão).

Através desta teoria, o pesquisador também verifica que o franqueador vai se adaptando ao perfil de cada franqueado. No decorrer deste capítulo percebe-se que diversos autores levam em consideração primeiro o franqueado e depois o franqueador, em virtude de que o franqueado pode possuir vários perfis, estratégias e jeitos diferentes de gerir e trabalhar. O franqueador, precisa conhecer e entender o que se passa na cabeça do seu parceiro, para então pensar em estratégias para fomentar o melhor relacionamento possível, entre ambas as partes.

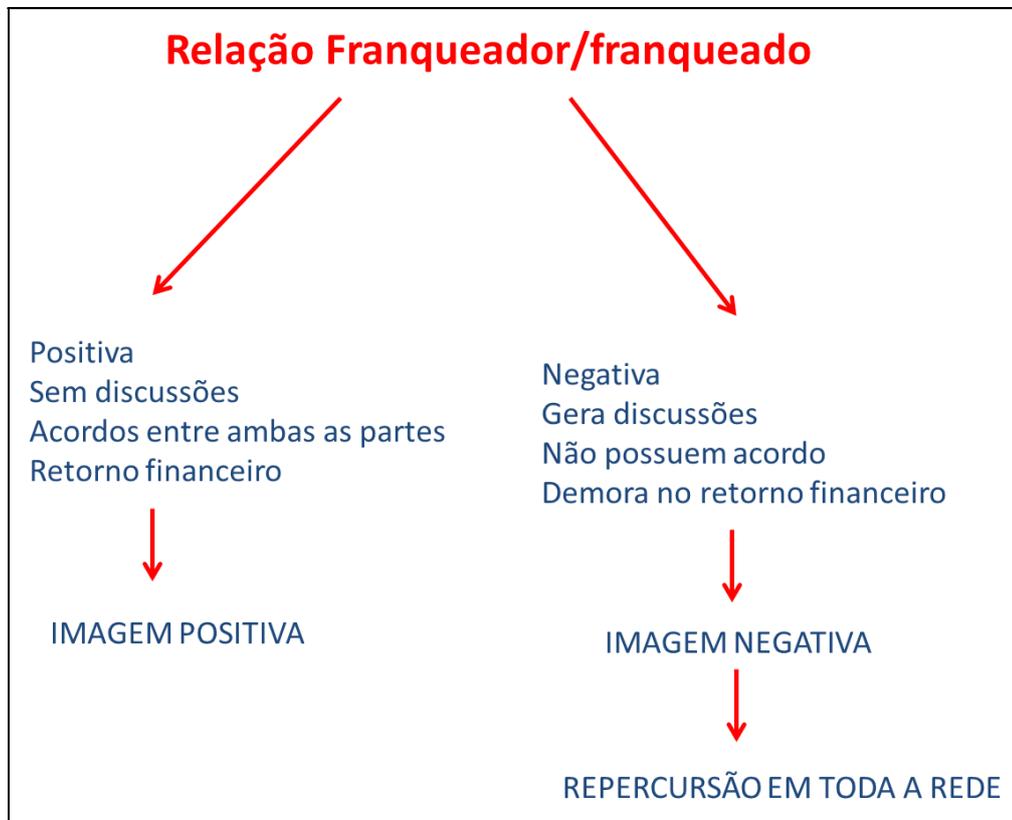
## 4.2 O RELACIONAMENTO ENTRE FRANQUEADOR E FRANQUEADO E SEU IMPACTO NA IMAGEM ORGANIZACIONAL

Guerra (2012) afirma que em uma relação entre franqueador e franqueado, o item mais valioso a ser trabalhado é o posicionamento da marca no mercado, visto que é por meio dela que são transmitidos a consumidores o preço e a qualidade dos produtos comercializados. Se algum franqueado operar seu negócio de outra maneira, por exemplo, apresentando a seus clientes uma qualidade inferior a seus produtos, ele prejudicará a imagem organizacional da rede inteira, ou seja, terá um impacto na visibilidade da marca. Consequentemente, uma atitude tomada por apenas um franqueado será externado para toda a rede, podendo diminuir a lucratividade não só de um franqueado, mas de uma marca inteira.

O maior risco, não só para franqueador, mas para o sistema como um todo, é qualquer ação do franqueado que prejudique a imagem da marca na percepção dos consumidores. O nível de previsibilidade dos ativos da marca, que é a percepção dos consumidores sobre o que esperar dos produtos oferecidos, é o que determinará o sucesso da rede de franquias. (GUERRA, 2012, p. 61).

Com base na fundamentação teórica de Guerra (2012), compreende-se que o relacionamento entre franqueadores e franqueados é consequência da imagem organizacional de determinada rede de franquias, conforme ilustra a Figura 10 abaixo:

**Figura 10 – Relação franqueador/franqueado e seu reflexo na imagem organizacional**



Fonte: adaptado de Guerra (2012).

Conforme visto no item 2.2 da presente monografia, Neves (2003) afirma que a imagem organizacional necessita ser competitiva, isto é, as empresas necessitam desenvolver estratégias de Relações Públicas para que a imagem da empresa “A” seja superior a da empresa “B”. Para tal, são planejadas e construídas ações de comunicação para alavancar a imagem de determinada organização. Este trabalho, desenvolvido por um profissional de Relações Públicas, deve ser trabalhado também dentro do sistema *franchising*. É necessário ter um mediador que trabalhe a comunicação de forma estratégica, entre o franqueador e o franqueado. Só assim se construirá uma imagem competitiva frente à concorrência, o que alavancará o destaque de determinada marca no mercado.

Segundo Rodrigues (2010), o profissional de Relações Públicas deve administrar o relacionamento entre os públicos envolvidos na organização para alcançar os objetivos da comunicação. Se este trabalho for bem feito, as empresas que atuam no sistema *franchising* e possuem problemas de relacionamento com seus franqueados, não terão problemas frente a estes públicos, e

consequentemente terão uma imagem positiva. Ainda, França (2004) afirma que é através do relacionamento com todos os públicos ligados a organização que se constrói a imagem das organizações.

Como foi abordado neste capítulo, pode-se verificar também que o relacionamento entre franqueador/franqueado é totalmente ligado à imagem organizacional. Portanto, é necessário entender que o trabalho de proximidade, conversa e relação da franqueadora com seus franqueados, é fundamental para o reconhecimento da marca, visto que são os consumidores que são responsáveis por construir a imagem organizacional de determinada rede.

## 5 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Para melhor entendimento da empresa, este capítulo sintetiza uma detalhada apresentação da franqueadora Bella Gula, já sendo conhecida por suas tradicionais tortas e até o presente momento, dispõem 29 (vinte e nove) franquias, além de uma loja própria.

### 5.1 HISTÓRICO

A Bella Gula é uma empresa gaúcha, concebida por um casal de empresários, Daniella e Bernardo Thomaz, que antes de empreenderem, realizaram pesquisas no mercado nacional e internacional (Uruguai, Estados Unidos e Europa), onde se estabeleceu o projeto básico de concepção do negócio. A ideia de montar uma empresa própria de alimentação e largar suas respectivas carreiras foi impulsionada pela paixão e talento de Daniella em criar doces e salgados, e pela expertise administrativa e organizacional de Bernardo, engenheiro civil. Em 1993, se inaugurou a primeira loja da Bella Gula no Bourbon Assis Brasil (Av. Assis Brasil, 164 - Loja 05), e em 1999 iniciou seu processo de expansão via *franchising*. (BELLA GULA FRANQUIAS, 2014)<sup>27</sup>.

A Bella Gula é um negócio de alimentação extremamente diferenciado, pois possui uma ampla variedade de produtos de altíssima qualidade, ofertados a cada hora do dia e estação do ano. Este *mix* amplo, permite ao franqueado uma venda constante ao longo do dia e uma lucratividade final alta. (BELLA GULA FRANQUIAS, 2014).

### 5.2 MISSÃO

Para Drucker (2006), a missão de uma organização deve ser a razão da sua existência. De forma objetiva e clara, é ela quem responde perguntas como: “para que a empresa está no mercado?” e “o que ela realiza”.

---

<sup>27</sup> Informações que possuem como referencial teórico (BELLA GULA FRANQUIAS, 2014) foram extraídas de documentos internos da empresa.

Para o referido autor,

[...] A declaração da missão define o que a organização considera importante, ou seja, como a empresa pensa em fazer a diferença na economia e na sociedade. E, para alcançar o sucesso, cada empresa deve desenvolver a sua própria missão (DRUCKER, 2006, p. 28).

A Bella Gula refere-se ao termo missão como “Nossa Causa”, pois conforme afirma Drucker (2006), é ela que concretiza o que a empresa faz. Além do mais, a rede desenvolveu duas missões. Por se entender que a empresa trabalha com públicos diferentes, uma é voltada para a franqueadora, ou seja, público interno, como colaboradores e fornecedores. A outra se refere às franquias (clientes da franqueadora), que são o público externo, como consumidores, sociedade e mídia. (BELLA GULA FRANQUIAS, 2014).

A missão da franqueadora consiste em:

Realizar o sonho de empreendedores através de nossas franquias de delícias feitas à mão e emoção, vendidas com paixão e entusiasmo, proporcionando satisfação e resultados concretos para franqueados, franqueador, colaboradores, parceiros e comunidade, utilizando para isto processos e atitudes que contribuam para melhorar a sociedade e o planeta (BELLA GULA FRANQUIAS, 2014).

Verifica-se que a missão franqueadora reforça o diferencial da marca (produtos artesanais), e trabalha o conceito de expansão via *franchising*, visto que quando um investidor opta por abrir uma franquia Bella Gula, ele não só quer empreender, mas concretizar um sonho.

Já a missão dos franqueados é:

Proporcionar a máxima satisfação e prazer aos nossos clientes, através de diferenciais na produção e comercialização de delícias artesanais de alta qualidade, reconhecendo o valor dos empreendedores, franqueados, funcionários, fornecedores e clientes para a realização dessa missão e gerando benefícios concretos para os mesmos (BELLA GULA FRANQUIAS, 2014).

Tal afirmação, voltada para os franqueados, é focada na satisfação não só de franqueados, mas da comunidade, funcionários e clientes, fazendo com que estes frequentem as lojas Bella Gula com a consciência do que a marca proporciona a

eles (atendimento de qualidade, custo-benefício, artesanalidade e conforto).

### 5.3 VISÃO

Para Oliveira (2007) a visão está relacionada com os objetivos gerais e de longo prazo das organizações. Ela é a responsável por descrever as aspirações da instituição para o futuro, sem especificar os meios para alcançá-las. O autor afirma que,

a identificação da Visão é considerada como os limites que os responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa que ser em um futuro próximo ou distante (OLIVEIRA, 2007, p. 97).

Assim como a missão, a Bella Gula elaborou duas visões diferentes: uma para a franqueadora e outra para os franqueados. A visão da franqueadora é:

tornar a Bella Gula até 2016 referência de negócio, franquias de notório sucesso e resultado, mantendo a posição entre as 10 melhores empresas do país, no nicho de mercado gastronômico e de franquias a nível nacional. Meta de 50 lojas operando até 2015 (BELLA GULA FRANQUIAS, 2014).

A visão da franqueadora é focada na expansão do negócio e reconhecimento através do nicho de mercado gastronômico. A visão dos franqueados consiste em:

atingir a meta de crescimento de 50 lojas até o final de 2015, explorando os mercados das regiões Sul, Sudeste e Centro Oeste, mantendo a posição entre as dez melhores franquias de seu nicho de atuação e alcançando também o reconhecimento junto às organizações do setor gastronômico e ao público em geral como referencial de varejo de alimentos (BELLA GULA FRANQUIAS, 2014).

A rede quer apresentar ao seu público externo que a marca é consolidada, destacando-se através de prêmios que se enquadram no nicho gastronômico e tornando-se referencial no varejo de alimentos.

### 5.4 VALORES

Tamayo e Gondim (1996, p.63) definem valores como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a comportamentos desejáveis para orientar a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. Esta ordenação defende que a organização não se relaciona com o mundo físico e social como um observador, e sim atuando e promovendo ações para a gestão

empresarial do negócio. Através de informações fornecidas pela Bella Gula, compreende-se que a empresa não trabalha em seus elementos norteadores com a nomenclatura de “valores”, sendo utilizada a cultura (DNA) organizacional, conforme abaixo:

- a) “Comer, respirar e dormir Bella Gula”;
- b) “Estabelecer conexão emocional com o cliente e proporcionar experiência de compra cada vez mais surpreendentes”;
- c) “Atenção fanática a consistência e aos detalhes”;
- d) “Devemos trabalhar com paixão, dedicação e entusiasmo”;
- e) “Metas e resultados cada vez mais audaciosos”;
- f) “Somos quem melhor conhece nosso negócio e devemos ter essa convicção ao tomar as decisões necessárias”;
- g) “Preferimos bom senso e simplicidade do que sofisticação e complexidade” (BELLA GULA FRANQUIAS, 2014).

## 5.5 NOSSA GENTE

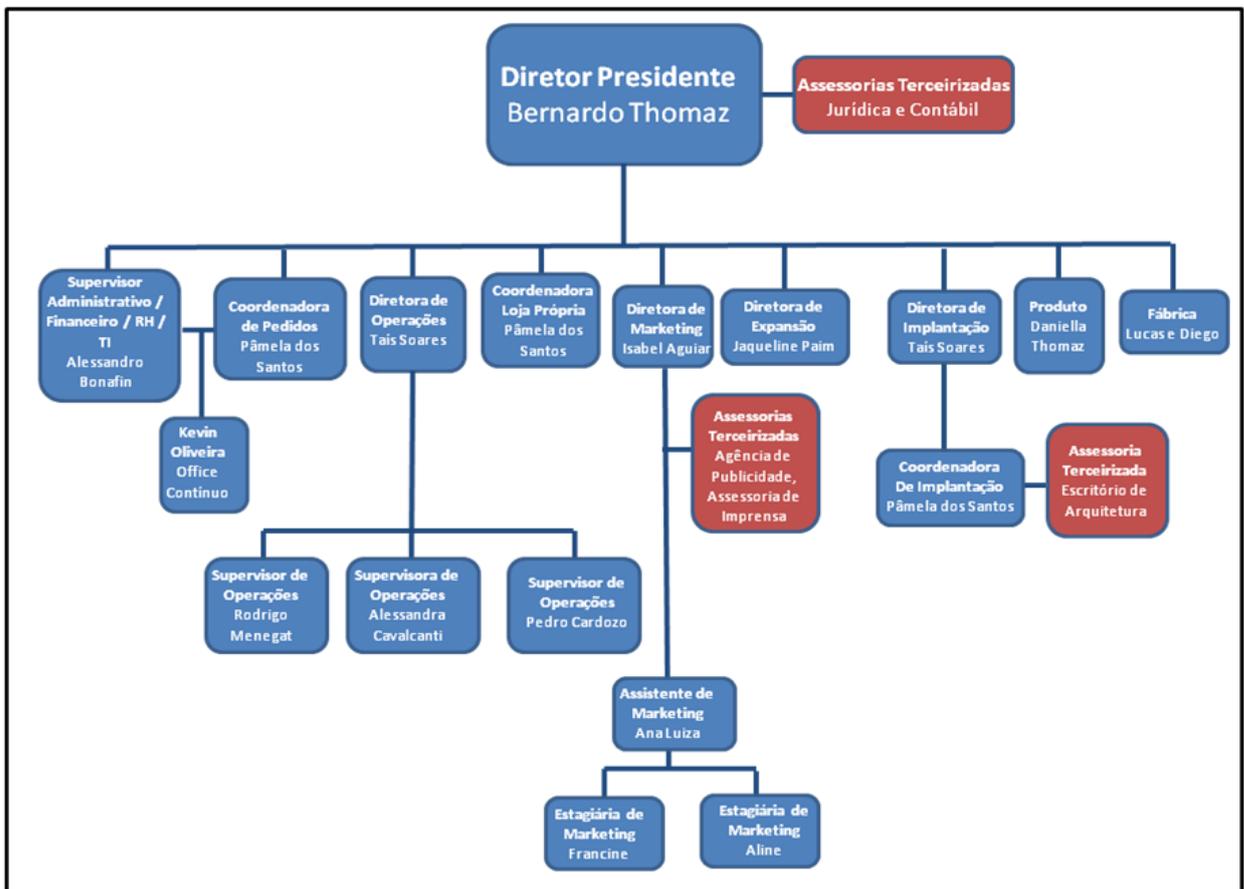
A Bella Gula considera importante o perfil das pessoas que trabalham para a rede, tanto na franqueadora quanto para os franqueados. A empresa classifica as pessoas como “nossa gente”, e por isso, a Diretoria Geral afirma:

- a) “Queremos pessoas integras, competentes e com poder de síntese”;
  - b) “Queremos pessoas com grande carga de energia, grande capacidade de transmiti-las de forma a influenciar a outros na realização de nossos objetivos”;
  - c) “Queremos pessoas com grande capacidade de fazer acontecer, assumindo responsabilidades com coragem e paixão pela causa”;
  - d) “Respeitar, encorajar e considerar a capacidade criativa de cada colaborador”;
  - e) “Parceria com os colaboradores e tolerância com os erros honestamente e corajosamente assumidos”;
  - f) “Os bons líderes são medidos pela qualidade e o resultado de sua equipe”;
- (BELLA GULA FRANQUIAS, 2014).

## 5.6 ORGANOGRAMA

Para Chiavenato (2001, p. 251), “organograma é o gráfico que representa estrutura formal da empresa”. Porém, apesar de não transparecer as atribuições funcionais de cada colaborador, traduz de forma inequívoca a divisão do trabalho e as hierarquias existentes nas organizações, seu agrupamento em unidades, e a autoridade formal (MINTZBERG, 1995). A Bella Gula classifica o organograma da franqueadora da seguinte maneira:

Figura 11 – Organograma Corporativo



Fonte: Bella Gula Franquias (2014).

É importante ressaltar que os funcionários da franqueadora neste organograma estão caracterizados na cor azul. Os parceiros que são terceirizados foram identificados com a cor bordô. Além do mais, existem colaboradores que ocupam mais de uma posição, por isso podem aparecer mais de uma vez o mesmo nome em caixas diferentes.

## 5.7 RESPONSABILIDADE POR SETORES

O pesquisador também julga importante constar na presente monografia a segmentação do trabalho de cada setor da franqueadora, assim como a descrição das atividades, conforme ilustra o Quadro 15:

**Quadro 15 – Segmentação por Setores Bella Gula**

<b>Setor</b>	<b>Descrição das atividades</b>
<b>Implantação</b>	Acompanhamento de projeto de arquitetura e andamento de obras até a abertura da loja.
<b>Pedidos</b>	Entrega de pedidos feitos pelos franqueados para a franqueadora até a sua loja.
<b>Administrativo/ Financeiro</b>	Demandas administrativas: prestação de contas, compra de materiais, planejamento financeiro, projetos administrativos, etc.
<b>Recursos Humanos</b>	Departamento pessoal: pagamento de salários, documentações para contratações e demissões.
<b>Tecnologia da Informação</b>	Atendimento ao sistema de operação das lojas, acompanhamento de <i>softwares</i> utilizado diariamente pelos colaboradores.
<b>Marketing</b>	Planejamento de campanhas, planos de ação, ações pontuais de cada loja, lançamento de produtos; mensuração de campanhas, redes sociais, atendimento e relacionamento (CAF – Central de Atendimento ao Franqueado) com franqueados.
<b>Operações</b>	Consultoria de campo nas lojas, responsável por verificar o padrão de atendimento e qualidade para toda a rede; Projeto Superação.
<b>Expansão</b>	Captação de novos potenciais franqueados para a rede.
<b>Diretoria</b>	Assuntos estratégicos de gestão, tomada da decisão e planejamento estratégico.

Fonte: Bella Gula Franquias (2014).

## 5.8 MARKETING

Para Pinho (2006), a comunicação faz parte do processo de produção primária de uma organização visto que,

a comunicação é uma parte importante da vida nas organizações. Por sua natureza, a comunicação organizacional é multifacetada e pode ser entendida como uma combinação de processo, pessoas, mensagens, significados e propósitos. (PINHO, 2006, p. 28).

A Bella Gula conta com quatro colaboradores no setor de marketing, responsável por toda a comunicação da rede, sendo dois estagiários, um assistente e um diretor. Este é responsável por elaborar, junto a uma agência de publicidade, campanhas estratégicas para que as lojas gerem resultados em suas vendas. Paralelamente a isso, também é responsável pela Central de Atendimento ao Franqueado, uma ferramenta essencial, fazendo com que os franqueados tenham um relacionamento positivo e ativo, com a franqueadora (BELLA GULA FRANQUIAS, 2014).

As estratégias de marketing da Bella Gula são planejadas a partir dos 5Ps do marketing: produto, preço, praça, promoção e pessoas, apresentadas no Quadro 16 (BELLA GULA FRANQUIAS, 2014).

**Quadro 16 – 5Ps**

<b>Produto</b>	A variedade desses produtos, a qualidade, o design, a marca, a qualidade ou tipo da embalagem, os tamanhos disponíveis, o nível de serviços pré e pós-venda;
<b>Preço</b>	O próprio preço em si em relação aos concorrentes, os descontos oferecidos;
<b>Praça</b>	Os canais de venda utilizados; a cobertura, a variedade, locais, o estoque disponível e o transporte;
<b>Promoção</b>	O nível de publicidade, a promoção e a força de vendas, as ações de Relações Públicas da empresa e o marketing;
<b>Pessoas</b>	O nível de desenvolvimento das pessoas que prestam o serviço como fator fundamental de diferenciação, a ser alcançado por meio de treinamento e motivação;

Fonte: adaptado de Bulgacov et al. (2007).

A Bella Gula também está ativamente no mundo virtual. Atualmente trabalha com grande enfoque na comunicação digital<sup>28</sup>. Basicamente utiliza o *Facebook* (ANEXO B), Site (ANEXO C) e *Instagram* (ANEXO D) como alternativas de comunicação e relacionamento com os clientes (BELLA GULA FRANQUIAS, 2014).

## 5.9 PRODUTOS

Os produtos Bella Gula são preparados de forma totalmente artesanal, o que além de ser um incentivo às vendas é um diferencial para a marca. O *mix* de

<sup>28</sup> Estratégias utilizadas por empresas em geral que convivem simultaneamente com a rotina baseada em tecnologias já dominadas e a cobrança do mercado em inovar (CÔRREA, 2005, p. 105).

produtos<sup>29</sup> é variado, contemplando tortas, quiches, doces, salgados, gelados, sanduíches, saladas, cremes, pratos à la carte, cafés tradicionais e especiais. Abaixo através da Figura 12, ilustram-se alguns produtos da marca (BELLA GULA FRANQUIAS, 2014).

**Figura 12 – Produtos Bella Gula**



Fonte: Bella Gula Franquias (2014).

O preço, é calculado por *mark up*, e varia conforme a praça. Cogan (1999) explica que o *mark up* é calculado em base dos impostos e taxas que são aplicadas sobre as vendas, despesas fixas e custos indiretos da organização, para que consiga gerar lucro nas vendas.

A distribuição dos produtos ocorre por uma empresa especializada, Sul Delícias (fábrica fornecedora de produtos), que possuem uma logística própria composta por cinco caminhões refrigerados (BELLA GULA FRANQUIAS, 2014). Abaixo, no Quadro 17, se apresenta o fluxo desde a solicitação de pedido do franqueado até a entrega de produtos na loja, que compreende o formato utilizado pela Bella Gula para que os seus produtos sejam distribuídos de forma igual e segura para todas as franquias da rede.

<sup>29</sup> “Um mix de produto (também chamado sortimento de produto) é o conjunto de todos os produtos e itens que um vendedor põe à venda.” (KOTLER, 1998, p. 420).

**Quadro 17 - Fluxograma de Pedidos**

1º	Loja faz sua solicitação através da Central de Atendimento ao Franqueado (CAF) no prazo estipulado pela franqueadora. Não são aceitos pedidos feitos fora do prazo.
2º	Pedido chega à fábrica Sul Delícias e é colocado em uma linha de produção de alimentos.
3º	Franqueado recebe confirmação de que seu pedido chegará no prazo.
4º	Pedido sai conforme roteiro logístico da fábrica Sul Delícias.

Fonte: Bella Gula e Sul Delícias (2014).

## 5.10 PRÊMIOS RECEBIDOS

O esforço diário de trabalho é concebido através de prêmios que a marca vem recebendo ao longo dos anos, gerando uma imagem positiva para clientes e futuros franqueados. A organização já foi chancelada com o Selo de Excelência em Franchising pela Associação Brasileira de Franchising (ABF) quatro vezes, nos anos de 2008, 2012, 2013 e 2014. (BELLA GULA FRANQUIAS, 2014).

O Selo de Excelência em Franchising é essencial para manter a credibilidade do negócio. É por meio dessa contemplação que franquias de todos os segmentos conseguem se destacar no mercado, visto que este prêmio os torna oficial perante o território brasileiro. Por ser uma contemplação nacional, a empresa, ao receber o Selo, pode atuar em todo o território brasileiro. E é por conta disso que as redes de franquias se expandem para outros estados do país assim que recebem o selo (CLUBE DAS FRANQUIAS BARATAS, 2014).

**Figura 13 – Selo de Excelência em Franchising**

Fonte: Site Bella Gula (2014).

A Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios realiza todos os anos um *ranking* no qual se destacam as melhores franquias do Brasil. Elas são segmentadas em diversas categorias (alimentação, por exemplo). A marca foi reconhecida pela

revista entre as 10 melhores franquias do Brasil nos anos 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 e 2012. (BELLA GULA FRANQUIAS, 2014).

**Figura 14 – Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**



Fonte: Site Bella Gula (2014).

## 5.11 SUPERAÇÃO

Pensando em motivar os funcionários das lojas, a Bela Gulla Franquias desenvolveu um programa de incentivo a vendas: “Superação - Você pode Muito Mais”. O nome foi criado com o objetivo de a franqueadora querer que os atendentes e funcionários de loja superem os seus limites, vendam bem e atendam cada dia melhor. (BELLA GULA FRANQUIAS, 2014).

Metodologia: mensalmente a franqueadora estabelece metas de compras de produtos da fábrica e metas de vendas dos mesmos para todas as franquias, e todas as lojas que atingirem ambas as metas serão premiadas. Todos os funcionários recebem uma premiação em dinheiro entre os dias 15 de 20 de cada mês, porém a premiação só é crescente quando as lojas atingem as metas em meses consecutivos. Abaixo, se explica através do Quadro 18 o valor que cada funcionário de cada loja recebe, quando atinge ambas as metas. No ano de 2014 até o mês de agosto, 240 (duzentos e quarenta) funcionários já receberam a bonificação. (BELLA GULLA FRANQUIAS, 2014).

**Quadro 18 - Pagamento Superação**

<b>1º Mês</b>	<b>2º Mês</b>	<b>3º Mês</b>	<b>4º Mês</b>	<b>5º Mês</b>	<b>6º Mês</b>
<b>R\$ 100,00</b>	<b>R\$ 125,00</b>	<b>R\$ 150,00</b>	<b>R\$ 175,00</b>	<b>R\$ 200,00</b>	<b>R\$ 225,00</b>
<b>7º Mês</b>	<b>8º Mês</b>	<b>9º Mês</b>	<b>10º Mês</b>	<b>11º Mês</b>	<b>12º Mês</b>
<b>R\$ 250,00</b>	<b>R\$ 275,00</b>	<b>R\$ 300,00</b>	<b>R\$ 325,00</b>	<b>R\$ 350,00</b>	<b>R\$ 375,00</b>

Fonte: Bella Gula Franquias (2014).

## 5.12 MELHOR FRANQUIA

A Bella Gula proporciona aos seus franqueados o “prêmio de melhor franquia”. O prêmio é concedido à loja que obtiver a maior pontuação final, que resulta de uma relação preestabelecida de requisitos, calculados através de pesos. A relação de pontuação é explicada através do Quadro 19, abaixo:

**Quadro 19 - Pesos para pontuação de Melhor Franquia**

<b>Pesos para Pontuação</b>		
<b>PESO 2</b>	<b>PESO 2</b>	<b>PESO 3</b>
Performance de compras da fábrica (compras realizadas de produtos em relação as metas mensais).	Performance de vendas (faturamentos atingidos em relação as metas mensais de venda).	Média das notas de avaliação de Check List <sup>30</sup>
Para o cálculo de todos os pesos, é feita uma medição através de percentuais.		

Fonte: Bella Gula Franquias (2014).

Observação: a nota final do *checklist*<sup>31</sup> diminuirá em 50% no mês que a loja receber notificação<sup>32</sup>.

## 5.13 PÚBLICOS LIGADOS À ORGANIZAÇÃO

Segundo França (2004), qualquer programa de comunicação busca alcançar todos os públicos da organização, na intenção de atingir os objetivos e respostas esperados. Para assegurar resultados efetivos e duradouros na comunicação, é fundamental o conhecimento detalhado dos públicos aos quais ela é dirigida. Sendo assim, torna-se indispensável o conhecimento profundo e o mapeamento dos públicos de interesse da empresa.

<sup>31</sup> *Checklist* – ferramenta usada pelo setor de Operações que regulamenta se a loja está dentro dos padrões da rede. (BELLA GULA FRANQUIAS, 2014).

<sup>32</sup> Notificação – Quando a loja não se adequa aos padrões da rede consecutivamente, ela receberá uma notificação. (BELLA GULA FRANQUAIS, 2014).

Por ser um tema complexo e estratégico, os públicos são segmentados em essenciais, não-essenciais e de interferência. Através destes, se permite estabelecer os tipos de público, assim como os objetivos da organização diante deles, o nível de dependência existente e as expectativas da organização para tais públicos. Abaixo, realizou-se o mapeamento de públicos adaptado para a organização estudada, segundo o mesmo autor (FRANÇA, 2004). O Quadro 20 compreende os públicos de interesse da rede Bella Gula, tal como o relacionamento com os mesmos, que para França (2004), é fundamental para o funcionamento da organização.

**Quadro 20 - Públicos Bella Gula**

<b>Públicos de Interesse</b>	<b>Tipo de relacionamento</b>	<b>Objetivos da empresa</b>	<b>Nível de dependência</b>	<b>Expectativa dos públicos</b>
Concorrentes	Negócios	Se destacar perante os outros concorrentes.	Essencial	Inovação e alcançar a liderança
Fornecedores	Parceria a longo prazo	Aumento nas vendas, credibilidade, fidelização com o fornecedor, qualidade dos produtos.	Essencial	Qualidade nos produtos, transparência, credibilidade.
Mídia	Parceria a curto e longo prazo	Credibilidade de clientes, aumento nas vendas.	Interferência	Transparência, agilidade na comunicação.
Funcionários	Legal / Negócios / Relação social	Produtividade, lucratividade, bem estar, capacidade operacional, cooperação, bom relacionamento	Essencial	Bem estar, transparência, incentivo.
Consumidores	Negócios / Parcerias a curto e longo prazo	Vendas, fidelização, atendimento excelente, credibilidade	Essencial	Assistência / bom atendimento, preço justo.
Franqueados	Negócios	Relacionament o, resultado financeiro	Essencial	Transparência, acessibilidade, assertividade.

Fonte: adaptado de França (2004).

No Quadro 20, o pesquisador, através da fundamentação teórica de França (2004), segmenta os públicos de interesse da Bella Gula em: concorrentes, fornecedores, mídia, funcionários, consumidores e franqueados. Pode-se verificar

que apenas a mídia não possui um nível de dependência essencial. Segundo França (2004), os meios de comunicação de massa possuem caráter de interferência, não se possui controle sobre a mídia, que pode interferir na organização a partir do momento em que se abordam temas diretamente ligados à determinada empresa. Já o relacionamento com os outros públicos de interesse são considerados essenciais, visto que a Bella Gula depende destes para destacar-se no mercado e operacionalizar a marca.

## **6 BELLA GULA FRANQUIAS: UM ESTUDO DE CASO**

A partir dos conhecimentos teóricos abordados na presente monografia, este capítulo possui o objetivo de apresentar um estudo de caso sobre o referido tema, de forma que una os conhecimentos teóricos dos diferentes autores já estudados, aplicados a prática organizacional do objeto de estudo. Para tal, evidenciar-se-á os procedimentos metodológicos para aplicação da pesquisa, que será sustentada por duas entrevistas em profundidade, realizadas com pessoas ligadas diretamente a rede de franquias Bella Gula.

### **6.1 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS**

Os procedimentos metodológicos, através da metodologia científica, buscam sustentar o estudo de caso a ser desenvolvido no presente capítulo, para após realizar as duas entrevistas em profundidade. Por conseguinte, será analisado o resultado de tais entrevistas, para que as questões norteadoras do presente estudo, assim como os objetivos sejam, respectivamente, respondidos e alcançados.

#### **6.1.1 Pesquisa Exploratória**

No presente trabalho, será realizada uma pesquisa de caráter exploratório. Esta possui em sua principal finalidade desenvolver, modificar e esclarecer conceitos e ideias sobre determinado assunto, envolvendo técnicas como o levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. (GIL, 2010).

A pesquisa exploratória é realizada com o objetivo de obter uma visão geral sobre determinado assunto. Para isso, realiza-se este modelo de pesquisa quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. (GIL, 1999 apud BEUREN; RAUPP, 2008).

Ainda, Gil (2010), completa que em muitos casos este modelo de pesquisa contempla apenas a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema abordado é muito genérico, é necessário esclarecimento sobre determinado

objeto e/ou a delimitação, exigindo uma revisão literal, abordagem com especialistas, dentre outros procedimentos.

### **6.1.2 Pesquisa Qualitativa**

A pesquisa com abordagem qualitativa não se atenta com resultados numéricos, ela estuda e aprofunda compreender o objeto a ser trabalhado. Na pesquisa qualitativa busca-se entender “o porquê” de determinada afirmação, sem quantificar valores. Sendo assim, este estudo abrange uma pesquisa de caráter qualitativo, em virtude de permitir uma maior compreensão no objeto de estudo, visto que os objetivos do referido trabalho são mais amplos, conforme Goldenberg (1997).

Portanto, a pesquisa qualitativa aborda aspectos reais que não podem ser quantificados, o que ajudará o pesquisador com o maior domínio e entendimento sobre os problemas de pesquisa, sendo explicados e compreendidos através de relações sociais, segundo Minayo (2003). Esta abordagem de pesquisa, por sua vez, trabalha com:

[...] O universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 2003, p. 14).

Contudo, esta abordagem de pesquisa é criticada por sua concepção empírica nos procedimentos, por sua subjetividade e por, muitas vezes, envolver o pesquisador emocionalmente com determinado tema. A pesquisa qualitativa, inicialmente, era aplicada em estudos na área de Antropologia e Sociologia, e, ao contrário da pesquisa quantitativa, está sendo muito utilizada em áreas da Psicologia e Educação, para Minayo (2003).

A partir dos conhecimentos teóricos de Bauer e Gaskell (2004), realizaram-se duas entrevistas. A amostra reduzida no presente trabalho ocorre em virtude de que a pesquisa busca responder qualitativamente os problemas de pesquisa propostos, assim como alcançar os objetivos determinados na referida monografia. Além do mais, os autores afirmam que nos casos em que o número de entrevistados é alto, pode ocorrer excesso de informação, pois existe um momento em que os dados, ao invés de agregar valor ao estudo, prejudicam, e o trabalho se tornará repetitivo.

Assim como os referidos autores, o pesquisador acredita que as duas entrevistas, contemplam pessoas ligadas a Bella Gula com cargos distintos e opiniões diferentes sobre o referido tema. Em contrapartida, ambos trabalham para uma mesma rede de franquias, o que enriquece o assunto abordado, e, acima de tudo, valoriza o conteúdo a ser analisado.

### **6.1.3 Técnicas para Coleta de Dados**

Na presente monografia, utilizar-se-á diferentes técnicas para a coleta de dados, para que todos os objetivos sejam alcançados. Desta forma, este tópico aborda, através de fundamentações teóricas, procedimentos para a coleta de dados como pesquisa bibliográfica, documental, entrevista em profundidade e informações para desenvolvimento do estudo de caso do objeto de estudo.

Para Markoni e Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica engloba todo o material utilizado pelo pesquisador considerado público, tais como publicações, boletins, jornais, revistas, livros, dissertações, até os meios de comunicação orais, como rádio, gravações, filmes e televisão. Segundo os autores (p. 183),

[...] sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Para os mesmos, nas pesquisas bibliográficas são encontradas informações que possuem fatores relevantes para a presente monografia. Sendo assim, tais dados darão sustentação teórica ao trabalho. Para Gil (2010), a pesquisa documental se diferencia da bibliográfica pela natureza entre das fontes. Na pesquisa bibliográfica são utilizados argumentos, discussões e contribuições de autores sobre determinado assunto. Na pesquisa documental, avaliam-se materiais que ainda não receberam contribuições, ou seja, podem ser estudados conforme o objeto de pesquisa.

Mesmo com o foco diferente, pesquisador considera essenciais ambas as pesquisas para qualificação do seu trabalho de conclusão, visto que são elas que dão sustentação teórica aos temas abordados na presente monografia. Seria difícil produzir um trabalho acadêmico sem sustentação teórica e conceituação do tema a

ser abordado. Neste trabalho, utilizam-se diferentes autores, sobre temas que tampouco relacionados, porém aqui eles se interligam, e conseqüentemente torna-se importante o conhecimento e a fundamentação teórica de diferentes autores levantados até o presente momento.

Segundo Duarte (2006, p. 63),

[...] A entrevista em profundidade não permite testar hipóteses, dar tratamento estatístico às informações, definir a amplitude ou quantidade de um fenômeno. [...] Objetiva-se saber como ela é percebida pelo conjunto de entrevistados. Seu objetivo está relacionado ao fornecimento de elementos para compreensão de uma situação ou estrutura de um problema. [...] o objetivo muitas vezes está mais relacionado à aprendizagem por meio da identificação da riqueza e diversidade [...].

Portanto, para o mesmo autor, apesar da entrevista em profundidade não possuir o tratamento analítico, ela permite uma maior análise do entrevistado, desde a informação em si até o seu posicionamento e fatores externos, como a sua vestimenta e aparência. A entrevista aberta, por sua vez, não possui sequencia de perguntas e respostas. O tema é o ponto de partida da pesquisa, que é aprofundada de acordo com o objeto de estudo do pesquisador.

Conforme compreende Yin (2001), o estudo de caso não necessita conter uma interpretação completa, visto que seu propósito é estabelecer uma estrutura completa de discussão e debate sobre determinado assunto, e complementa: “os estudos de caso estão sendo cada vez mais utilizados como ferramenta de pesquisa” (YIN, 2001, p. 20). Conforme o autor,

como o esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Não surpreendentemente, o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento. (YIN, 2001, p. 21).

Ainda para Yin (2001), o estudo de caso é um estudo empírico, um método que abrange o planejamento, técnicas de coleta de dados e a análise dos mesmos. Pelo fato do objeto de estudo tratar-se de uma organização que possui atribuições do sistema *franchising*, disponíveis no item 5 da presente monografia, o pesquisador, assim como o referido autor, defende técnicas de estudo de caso para que contribuam com a compreensão e resolução dos problemas de pesquisa.

Já na perspectiva de Merriam (1988, apud André 2005), a compreensão adquirida a partir do estudo de caso é diferente do conhecimento gerado a partir de outras pesquisas porque ele é mais concreto, mais contextualizado, mais voltado para a interpretação do leitor, além de ser desenvolvido a partir de informações sobre a empresa (Bella Gula Franquias) e referências teóricas buscadas pelo pesquisador.

#### **6.1.4 Análise de Conteúdo**

Assim como Marconi e Lakatos (2003) afirmam, os conteúdos adquiridos para elaboração do presente estudo trouxeram um grande número de informações, necessitando ser organizados para que o pesquisador faça a referida análise. Para que as informações buscadas sejam interpretadas, é necessário estabelecer um critério para análise de conteúdo, pois é nesta etapa que o pesquisador estuda com maior detalhe os dados obtidos, a fim de que as questões sejam respondidas.

Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo já era utilizada desde a tentativa das pessoas de interpretar os livros sagrados. Porém, foi sistematizada como metodologia apenas na década de 20. O referido autor também define o tema da seguinte maneira:

[...] Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2011, p. 47).

Contudo, Godoy (1995) afirma que a análise de conteúdo incide em uma metodologia podendo ser aplicada em diferentes temas e formas de comunicação, independente da natureza do objeto. Sendo assim, o pesquisador busca compreender e sintetizar as informações, formas, características que estão por trás das mensagens captadas para o presente trabalho. Para questões de estrutura, a análise de conteúdo do referido trabalho será dividida em três fases fundamentais (Figura 15): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados – a interferência e interpretação, conforme compreende o referido autor.

Figura 15 – Três fases da análise de conteúdo



Fonte: adaptado de Bardin (2011).

A primeira fase pode ser considerada como a fase da organização. Nesta etapa se estabelece um esquema de trabalho que deve ser preciso, além de conter procedimentos definidos. Normalmente envolve a chamada “leitura flutuante”, ou seja, existe um primeiro contato do pesquisador com os documentos que serão analisados, ser escolhidos, além dos indicadores que orientarão a interpretação e preparação formal do material (BARDIN, 2011).

O trabalho deverá ser iniciado a partir da escolha dos documentos a serem analisados. As entrevistas realizadas devem ser transcritas, e, conforme compreende Bardin (2011), nesta etapa torna-se necessário estabelecerem-se algumas regras:

- Exaustividade: utiliza-se totalmente dos meios de comunicação, sem omitir nenhuma afirmação;
- Representatividade: a amostra deve representar o universo a ser trabalhado;
- Homogeneidade: os dados necessitam referir-se a um mesmo tema, serem obtidos através das mesmas técnicas, e colhidos por indivíduos semelhantes;
- Pertinência: os documentos precisam adaptar-se ao conteúdo abordado e aos objetivos da pesquisa;
- Exclusividade: um mesmo elemento não deve ser classificado em mais de uma categoria.

Assim como Bardin (2011), após a transcrição das entrevistas, inicia-se a leitura flutuante, e o pesquisador deve segmentar os assuntos abordados através de índices ou categorias, que surgirão através das questões norteadoras da presente monografia. No processo, os assuntos que se repetirem com muita frequência deverão ser recortados da análise.

Para o mesmo autor, a segunda fase é caracterizada pelos seguintes elementos:

- a) Codificação: compreende a identificação dos itens coletados, são escolhidas as categorias necessárias para análise;
- b) Classificação: os assuntos são agrupados pelas expressões e sentidos das palavras;
- c) Categorização: reúne o maior número de informações através de uma esquematização, e assim os assuntos são correlacionados através de classes de acontecimentos.

Bardin (2011) ainda complementa que a categorização deve possuir algumas qualidades específicas, como:

- a) Exclusão mútua: cada item só pode existir em uma categoria;
- b) Homogeneidade: para definição de cada categoria, é necessário haver só uma dimensão na análise, e se existirem diferentes níveis de análise, eles devem ser separados em diferentes categorias;
- c) Pertinência: cada categoria deve relacionar-se com o tema abordado, com os objetivos e questões norteadoras da pesquisa;
- d) Objetividade e fidelidade: se a análise for bem feita e as categorias bem definidas, o pesquisador não terá problemas;
- e) Produtividade: as categorias serão produtivas se os resultados forem deduzir hipóteses novas, em dados exatos.

Conforme compreende Bardin (2011), o pesquisador segmentou os assuntos abordados nas duas entrevistas em quatro categorias de análise, conforme abaixo. Para o fechamento das análises, será feito um quadro comparativo entre os resultados.

- a) O conhecimento da relação entre franqueador e franqueado;
- b) A importância do relacionamento entre os públicos ligados à Bella Gula;
- c) A contribuição da atividade de Relações Públicas para a imagem positiva na Bella Gula;

d) A dependência da relação franqueador/franqueado para a imagem organizacional;

Na terceira fase, o pesquisador procura tornar os resultados significativos e válidos. Essa interpretação deve ir além do conteúdo apresentado na presente monografia, pois o que interessa para o pesquisador é apresentar ao leitor o sentido por trás do aprendizado, conforme compreende Bardin (2011).

Para análise dos dados, isto é, interpretação do que foi coletado, é necessário que o pesquisador relacione os fatos com o que já foi visto através do referencial teórico, pois são os autores que dão sustentação e embasamento para o estudo. É a relação entre os dados obtidos na análise e as referências literais que darão sentido à interpretação. Sendo assim, conclui-se o processo de análise de conteúdo, e, embora estas três fases sejam seguidas, há variações na maneira de conduzi-las, porém, estas foram aplicadas da maneira mais pertinente na presente monografia. (BARDIN, 2011).

## 6.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA DE CAMPO

Conforme visualizado no presente capítulo, realizou-se uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, onde se utilizam de diversas técnicas de coleta de dados, para que os objetivos da presente monografia sejam alcançados e os problemas de pesquisa respondidos. Entre os dias 10 e 17 de outubro de 2014 foram realizadas duas entrevistas em profundidade abordadas através de roteiro (APÊNDICE A), na própria sede da Bella Gula, com duração média de 15 minutos cada. Ambos os participantes assinaram o termo de cessão de direitos (APÊNDICES B e D) em virtude das entrevistas terem sido gravadas, além das mesmas também terem sido transcritas pelo pesquisador (APÊNDICES C e E).

Para melhor entendimento da análise, o pesquisador também analisou as entrevistas separadamente, visto que na maioria dos assuntos abordados, os entrevistados possuíam concepções divergentes sobre o mesmo assunto, em virtude de estes ocuparem posições diferentes na relação de *franchising* existente. Depois os resultados foram relacionados em um quadro comparativo, e assim se terá uma análise mais sustentada, assertiva e completa.

### **6.2.1 Participantes da Pesquisa**

Foram realizadas entrevistas em profundidade com duas pessoas a critério de escolha do pesquisador, em virtude delas atuarem na rede Bella Gula há bastante tempo, se identificam com a marca e contribuirão para melhorias constantes. Abaixo, realizou-se uma breve apresentação de cada um:

- a) Pâmela dos Santos: estudante de administração de empresas pela Faculdade de Tecnologia (FTEC), atualmente é colaboradora na Bella Gula, onde trabalha há sete anos e possui o cargo de Coordenadora de Implantação e Pedidos, e Gestora da loja-escola da marca, localizada no Bourbon Ipiranga (ANEXO E);
- b) Ricardo Guimarães dos Santos: graduado em Administração de Empresas pela PUCRS (1992), e atualmente possui duas lojas franqueadas Bella Gula, uma localizada no Shopping João Pessoa (ANEXO F) e outra no Shopping Praia de Belas (ANEXO G). Atua na rede há oito anos, onde também é presidente do Conselho Consultivo de Franqueados (CCF).

## **6.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS**

Para melhor entendimento deste item, o pesquisador segmentou as informações adquiridas nas entrevistas em quatro categorias diferentes, de acordo com os objetivos do presente estudo: o conhecimento da relação entre franqueador e franqueado (primeira categoria); a importância do relacionamento entre os públicos ligados à Bella Gula (segunda categoria); a contribuição da atividade de Relações Públicas para a imagem positiva na Bella Gula (terceira categoria) e a dependência da relação franqueador/franqueado para a imagem organizacional (quarta categoria).

### **6.3.1 Primeira Entrevistada**

Neste tópico será analisada, através das quatro categorias citadas acima, a entrevista em profundidade com a primeira entrevistada, Pâmela dos Santos.

**1ª Categoria:** o conhecimento da relação entre franqueador e franqueado.

Na primeira categoria foram inseridas todas as perguntas feitas pelo pesquisador referentes a relacionamento entre franqueador e franqueados. A entrevistada, em todas as questões faz uma crítica construtiva à franqueadora e aos franqueados, conforme pode ser visualizado através de trechos retirados pelo pesquisador:

[...] Eu acho que nós somos literalmente uma franqueadora paternalista. Devido a vários cursos que eu já fiz de franquias, franqueador, tanto da ABF, e até nas feiras que eu visitei este ano [...] as franquias impõem [...] e a gente não. A gente impõe, mas acabamos sempre abrindo exceções, abraçando os franqueados, e isso é o que provoca a nossa insatisfação com nossos franqueados [...] Eles enxergam somente o lado deles. (ENTREVISTADA 1).

As afirmações levantadas pela entrevistada, são confirmadas por Cherto (2003), em virtude de que em uma relação de *franchising* existem duas partes: o franqueador e o franqueado, e o franqueador é quem tem o poder da marca, é ele quem implanta, opera e impõe. Ainda, Schwartz (2009) afirma que o franqueado é quem ingressa em determinado sistema franquia, administrando a sua loja.

Pode-se verificar que a Bella Gula cumpre com seu papel de franqueador para com seus franqueados, porém, através da insatisfação dos franqueados, a franqueadora acaba abrindo exceções, para que os franqueados fiquem satisfeitos e contentes. Ainda, a entrevistada complementa que os franqueados enxergam somente o lado deles, não se colocando no lugar do proprietário da marca.

Quando perguntado qual a importância de um bom relacionamento com os franqueados, a entrevistada afirma: “é o sucesso do negócio. Porque é ele indiretamente que vai fazer o teu negócio dar certo ou não [...] depende do franqueado o sucesso do negócio, em tudo: padrão, gestão, atendimento...” (ENTREVISTADA 1).

Autores como Santini e Garcia (2011), comprovam a afirmação. É o franqueado que vai comprar a ideia do negócio, estar presente, arcar com as regras da franqueadora, e, conseqüentemente, trazer benefícios para a franqueadora. Os autores compreendem que se um relacionamento franqueador/franqueado for bem trabalhado, ele trará muitos benefícios, tanto para o franqueado, quanto para a franqueadora. Por isso, é necessário que a Bella Gula continue trabalhando a

relação com seus franqueados, para que as metas e objetivos da empresa sejam atingidos e, conseqüentemente, a marca seja destacada no mercado.

No momento em que o pesquisador pergunta o que mais gera conflito na rede, a entrevistada afirma: “a discordância de ideias e o não entendimento do que é ser um franqueado, o que é ter uma franquía [...] eu acho que eles deveriam trabalhar em prol da marca porque é sucesso deles indiretamente. (ENTREVISTADA 1)”.

Tal afirmação pode ser comprovada por Prado (2011), quando se refere a “teoria aplicada à prática”. O autor exemplifica um caso de maneira simples: o franqueado ingressa na rede, recebe todo o material de apoio da franqueadora, porém se em um dia ele vivencia algo fora do que a franqueadora ensinou, causa uma insatisfação do negócio, contribuindo para que os franqueados discordem de ideias impostas pela franqueadora e da funcionalidade de uma franquía, conforme compreende a Entrevistada 1.

Quando o pesquisador refere-se ao controle dos conflitos, isto é, como eles são amezinhados, a entrevistada afirma: “O dialogo com certeza, e as exceções que às vezes a gente acaba abrindo, ao invés de fazê-los entender a grandeza e a importância de tais imposições e tais mudanças que a gente está fazendo para melhor”. (ENTREVISTADA 1). A informação trazida pela entrevistada é confirmada por Nathan (2011). Ressalta que boa comunicação é importante para a relação de franquías.

No momento que o pesquisador questiona a entrevistada sobre o Conselho Consultivo de Franqueados (CCF), isto é, se o conselho é um instrumento que ameniza conflitos existentes na rede, ela afirma:

hoje com o presidente atual creio que sim [...] eles não entenderam o que quer dizer o conselho é uma troca de ideias entre os franqueados para aprovação de melhorias e mudanças na rede, e não uma central de fofocas, uma briga de ego [...] os nossos franqueados não estão preparados para ter conselho, ou então nós não estamos sendo bons mediadores. (ENTREVISTADA 1).

Schwartz (2009), assim como a entrevistada, compreendem a mesma ideia de conselho consultivo de franqueados, uma idealização do franqueador para que a tomada de decisão e assuntos referentes à rede seja feitos de maneira integrada. Quando a Entrevistada 1 aborda a mediação do conselho, agrega-se uma das

funções de Relações Públicas, que segundo Kunsch (2002), a atividade é responsável por mediar as organizações e seus públicos. Colocando a teoria aplicada à prática, cabe ao franqueador projetar estratégias para melhor convívio e desempenho do Conselho Consultivo de Franqueados.

O pesquisador, ao questionar a Entrevistada 1 sobre o CAF (Central de Atendimento ao Franqueado), referindo-se ao mesmo como um instrumento de comunicação facilitador para que a franqueadora tenha uma maior proximidade com seus franqueados, a entrevistada afirma que:

o CAF é uma grande ferramenta de comunicação. Hoje, ele está organizado, e tem uma pessoa específica para isso, fazendo com que a gente não deixe de dar retorno para nossos franqueados, é uma forma organizada de formalizar as solicitações deles, até para nos precaver. (ENTREVISTADA 1).

A afirmação da entrevistada é compreendida através de Kunsch (2002). A autora defende que o profissional de Relações Públicas possui a atividade de supervisionar e coordenar programas de comunicação com os públicos ligados à organização. Por sua vez, o CAF é um programa de comunicação desenvolvido pela franqueadora, com o objetivo de que as solicitações de franqueados feitas para a franqueadora sejam atendidas e respondidas, facilitando o relacionamento entre o franqueador e os franqueados da marca.

**2ª Categoria:** a importância do relacionamento entre os públicos ligados à Bella Gula.

Nesta categoria, o pesquisador questiona a entrevistada ao relacionamento não só com os franqueados, mas com todos os públicos que de alguma maneira estão ligados à Bella Gula. A entrevistada apresenta uma dificuldade com alguns públicos ligados à marca, conforme abaixo:

o relacionamento com a fábrica é totalmente diferente porque faz parte do mesmo grupo, são os mesmos sócios, mas eu acredito que com os outros fornecedores, a não ser a Vonpar, os demais todos, eu acho que falta eles entenderem o tamanho realmente que a Bella Gula é, eles não tem essa dimensão, eles não consideram, ao meu ponto de vista, a Bella Gula como um grande cliente deles, e essa imagem também está errada. (ENTREVISTADA 1).

Rodrigues (2010) explica a opinião da Entrevistada 1. O autor afirma que ao relacionar-se com diferentes públicos da organização, é necessário entender que a

comunicação não serve apenas para induzir a informação, mas deve ser utilizadas estratégias de Relações Públicas para administrar o relacionamento com os públicos, e, conseqüentemente, alcançar os objetivos da organização.

Conforme visualizado no item 2.3.1 da presente monografia, França (2004) considera o relacionamento com todos os públicos ligados à organização essenciais, pois são eles que constroem a imagem organizacional das empresas, e este trabalho deve ser dado profissional de Relações Públicas.

Conforme a fundamentação teórica de Rodrigues (2010) e França (2004), após a entrevista, o pesquisador questionou à Diretoria de Operações da Bella Gula, e verificou-se que a franqueadora faz ações de relacionamento com seus públicos para torna-los parceiros e integrados com a marca. Conseqüentemente, gera um desconforto por parte de colaboradores que trabalham diretamente com esses públicos, como é o caso da Entrevistada 1.

**3ª Categoria:** a contribuição da atividade de Relações Públicas para a imagem positiva na Bella Gula.

Nesta categoria, foram inseridos todos os questionamentos realizados pelo pesquisador referentes à atividade de Relações Públicas ligada a Bella Gula franquias. A entrevistada, por sua vez, foi muito assertiva e a favor do trabalho concebido a este profissional dentro da empresa.

Bom, o profissional de RP impacta em todos os sentidos na relação franqueado e franqueador, porque ele vai, digamos, proteger a marca da Bella Gula. É o nome da marca que vai estar em todas as lojas, em todas as cidades, e é necessário manter um padrão [...] tudo isso vai agregar valor à marca ou não, depende da forma que o RP conduz esta situação entre franqueado e franqueadora. (ENTREVISTADA 1).

A afirmação da Entrevistada 1 é confirmada por Ferrari (2009). Segundo a autora, a atividade de Relações Públicas trabalha para mediar acontecimentos que ocorrem diariamente nas organizações, elaborando estratégias para que a organização relacione-se com todos os seus públicos. Por sua vez, Kunsch (2002) acredita que as Relações Públicas identificam estes públicos, assim como suas reações, e através de técnicas de comunicação, trabalham para que a organização destaque-se frente ao mercado em que atua.

Sendo assim, verifica-se que o trabalho do profissional de Relações Públicas na Bella Gula é reconhecido pela entrevistada. Com suas palavras demonstra que

sabe o que o profissional faz, e além de tudo, afirma que os resultados vão ser visualizados dependendo da maneira como o profissional de Relações Públicas media a situação.

Quando o pesquisador aborda assuntos referentes à imagem organizacional da Bella Gula, a entrevistada afirma:

hoje, os consumidores enxergam a Bella Gula como uma tortaria. A loja que vende as melhores tortas de Porto Alegre, mas por enquanto só em Porto Alegre porque nas outras cidades nós não somos tão conhecidos como somos aqui, porque a marca se desenvolveu aqui, a expansão da marca ocorreu aqui. (ENTREVISTADA 1).

A afirmação da entrevistada é confirmada por autores como Trout e Ries (2004) e Kotler (apud BASTA, 2006). O posicionamento e a consolidação da marca dependem de estratégias desenvolvidas por um profissional que atue na área da comunicação. Para Trout e Ries (2004), posicionamento é fazer com que determinado produto ou serviço seja inserido na mente do consumidor. Kotler (apud BASTA, 2006) acredita que uma organização que trabalhe bem sua marca, sua imagem se destacará na mente de seus consumidores. Além do mais, a imagem organizacional é importante para a boa concepção de determinada marca no mercado. (KOTLER, 2008).

Contudo, verifica-se que a Bella Gula possui uma boa concepção de marca somente em Porto Alegre. Em outras regiões, os consumidores ainda não conhecem a empresa, sendo necessário um trabalho de Relações Públicas focado no posicionamento, e conseqüentemente acarretar na imagem positiva da marca.

**4ª Categoria:** a dependência da relação franqueador/franqueado para a imagem organizacional.

Nesta categoria, compreende-se que o relacionamento entre o franqueador e o franqueado na Bella Gula possui reflexo direto na imagem organizacional. Para a entrevistada:

o franqueado dedicado que entende o que é uma rede de franquias, ele vai valorizar seu negócio e vai valorizar seu ponto, até porque ele investiu seu dinheiro. Ele sabe se as pessoas forem ali uma, duas vezes, elas vão ir três, quatro, cinco, seis, e vai acabar sendo melhor para ele, para a franqueadora, para a marca que vai ser falada em vários locais, e por várias pessoas (ENTREVISTADA 1).

Neves (2003) compreende que a atividade de Relações Públicas é responsável por desenvolver estratégias de comunicação para que as organizações possuam uma imagem positiva. Para o autor, a imagem é diretamente ligada à percepção das coisas, e como cada pessoa possui visões diferentes, conseqüentemente possui opiniões distintas sobre determinada marca, o que não é diferente com a Bella Gula. Ainda, o autor afirma que a imagem é a estabilidade entre idealizações negativas e positivas que o público-alvo percebe sobre a organização.

Assim como a Entrevistada afirma, Mauro (2007) também defende que quando não se possui um bom relacionamento com o franqueador, o franqueado acaba desobedecendo às regras de convívio em uma relação de *franchising*, não trabalhando conforme o padrão da rede, e afeta não somente a imagem consolidada na sua loja, mas em toda a marca. Ainda para Guerra (2012), quando se trabalha o relacionamento franqueador/franqueado a consolidação da marca deve ser muito bem trabalhada. Se algum franqueado, por descontentamento, não operar seu negócio da maneira correta, irá gerar uma imagem negativa de uma rede inteira.

Através da percepção da entrevistada e da fundamentação teórica dos autores, compreende-se que o relacionamento entre franqueador/franqueado na Bella Gula franquias é diretamente ligado à imagem organizacional que a marca transmite não só para seus clientes, mas para todos os públicos relacionados ao negócio.

### **6.3.2 Segundo Entrevistado**

Neste tópico, será analisado, através das mesmas categorias citadas no item 6.3.1, as quatro categorias referentes à entrevista com o segundo entrevistado, Ricardo Guimarães.

**1ª Categoria:** o conhecimento da relação entre franqueador e franqueado.

Nesta categoria inseriram-se perguntas feitas pelo pesquisador ao segundo entrevistado referente ao relacionamento entre franqueador e franqueado. O entrevistado, em todas as questões apresenta uma opinião positiva sobre o relacionamento de *franchising* desenvolvido na Bella Gula.

Abaixo, foram retirados alguns trechos da entrevista onde se pode verificar tal afirmação.

Estamos com uma excelente relação. Eu já tenho bastante tempo de rede [...] vivenciei bastantes conflitos. As reuniões anteriormente eram muito conflitantes, um para um lado, outro para o outro, como se fossem inimigos. Hoje em dia temos um consenso de que se trabalha em conjunto para crescer. Existem divergências, mas isso faz parte do negócio. De forma geral, eu acho que a relação está muito boa. (ENTREVISTADO 2).

Ainda, quando perguntado sobre a importância de um bom relacionamento entre franqueador e franqueado, ele responde: “é muito importante. Eu acho que ter um franqueador perto que tu possa contar quando tu precisa, a quem tu possa recorrer para pedir um auxílio, conversar para ver uma ideia diferente, eu acho isso fundamental.” (ENTREVISTADO 2).

Através destes dois trechos referentes à entrevista, compreende-se que atualmente o franqueado está contente com o relacionamento que possui em sua relação de *franchising*. Para Nathan (2011), uma relação boa de franquia depende da comunicação. Além do mais, Prado (2011) compreende que uma relação de franquia, é um relacionamento comercial, que busca quatro valores essenciais: comprometimento, credibilidade, lealdade e satisfação. Verifica-se que para o Entrevistado 2, o relacionamento é bom, além de ele confiar no trabalho do franqueador, e, conseqüentemente, para ele os quatro valores essenciais ditos por Prado (2011), estão sendo bem trabalhados atualmente.

Contudo, o Entrevistado 2 também afirma que anteriormente a relação de *franchising* na Bella Gula era bem complicada. Ribeiro (2011) considera que o conflito existente neste tipo de relação não é necessariamente ruim, existindo reflexão de ambos os lados, gerando inovações, trazendo melhorias e podendo aumentar a qualidade de relacionamento entre as partes. Compreende-se que ao longo dos anos, a Bella Gula aprendeu a como trabalhar em uma relação de franquia, e a opinião do franqueado é resultado disso.

Ao questionar o entrevistado sobre os conflitos existentes, ele afirma que “Gera discussão de forma geral na rede tudo o que tenha custo.” (ENTREVISTADO 2). Santini e Garcia (2011) explicam a teoria do “I-Franchising”, em que cada “I” significa uma fase em que o franqueado terá posicionamentos diferentes referentes

ao seu relacionamento com o franqueador, e, através da afirmação do franqueado, verifica-se que de uma maneira geral, a rede passa por um momento onde os franqueados não querem arcar com custos financeiros.

Ao perguntar ao franqueado sobre consenso na rede, ele afirma: “consenso na rede é uma coisa complicada. Eu não consegui ver até agora que eu estou na frente dos franqueados algum consenso geral, não tivemos ainda.” (ENTREVISTADO 2). O entendimento da afirmação feita pelo franqueado pode ser explicada por Prado (2011) que compreende que o ser humano por natureza é um ser social, e nem sempre a sua relação com outras pessoas pode ser tranquila, e o mesmo ocorre em uma relação de *franchising*, que apesar de ser uma relação comercial trata-se de um relacionamento entre pessoas, e cada um, ou seja, cada franqueado, pensa, empreende, trabalha de maneira diferente.

Quando perguntado ao franqueado se o Conselho Consultivo de Franqueados (CCF) ameniza discussões, conflitos, ele afirma:

isso vai depender muito do presidente que está em exercício na comissão, que neste caso sou eu. Eu tenho um perfil de não querer provocar conflito. Eu procuro sempre tentar fazer a coisa o mais tranquila possível sendo o mais objetivo [...] Se tiver um presidente com vontade de incendiar a coisa, aí vai. (ENTREVISTADO 2).

Schwartz (2009) explica o conceito de um Conselho Consultivo de Franqueados, porém Prado (2011) afirma que o franqueador também necessita possuir perfil ideal. Para o autor, ser franqueador é ter a capacidade de liderar com competência e saber que cada franqueado pensa de um jeito, sabendo ouvir e respeitar opiniões. Ribeiro (2011) aborda qualidades desejáveis que um franqueado deve possuir ao abrir uma franquia, como conhecimento de mercado, relacionamento e habilidade comercial, por exemplo. Através da afirmação do Entrevistado 2, compreende-se que possuir um CCF que apresente resultado, amenize conflitos existentes na rede vai depender do perfil do presidente que está em exercício.

Ao pesquisador questionar o entrevistado sobre a funcionalidade da Central de Atendimento aos Franqueados (CAF), é respondido:

o CAF vem melhorando, o CAF no início era muito falho, tivemos muita divergência quanto ao uso do CAF, muita restrição, mas ele melhorou bastante. Hoje eu acho que o CAF é uma peça muito importante para este

relacionamento. [...] Tem que ter um canal de comunicação. (ENTREVISTADO 2).

Assim como no item 6.3.1 da presente monografia, a afirmação do entrevistado é confirmada por Kunsch (2002). A autora acredita que são necessários programas de comunicação para que as organizações se relacionem com seus respectivos públicos, o que é uma atividade de responsabilidade do profissional de Relações Públicas. Com o CAF, não é diferente, na Bella Gula ele está atribuído as atividades do setor de marketing, onde existe uma estagiária de Relações Públicas que trabalha especificamente com este canal de comunicação franqueador e franqueado.

**2ª Categoria:** a importância do relacionamento entre os públicos ligados à Bella Gula.

Nesta categoria, o pesquisador, através de uma pergunta, questiona o entrevistado sobre o relacionamento na Bella Gula não só com a franqueadora, mas com todos os públicos ligados à empresa. Na fala, o entrevistado afirma que considera muito bom esta relação.

Considero bom. O relacionamento com a fábrica é excelente [...] a grande maioria dos fornecedores são parceiros, alguns não [...] os clientes requerem uma atenção especial nossa, é quem nos faz estar aberto. Então a gente precisa ter sempre uma atenção especial. (ENTREVISTADO 2).

Kunsch (2002) afirma que as Relações Públicas, como função administrativa, através de atividades procuram atingir toda a organização, elaborando estratégias para que todos os públicos interliguem-se. Ainda, a atividade identifica os públicos, suas reações e desenvolvem estratégias de comunicação que envolve relacionamento entre todos os públicos ligados à organização. Para o franqueado, o relacionamento existente com todos os públicos ligados à Bella Gula é considerado bom. Ainda, quando comentado sobre seus clientes, “requerem uma atenção especial nossa, é quem nos faz estar aberto”, identifica-se também o trabalho de construção de imagem organizacional. Neves (2003) afirma que quando uma organização possui uma imagem competitiva, surgem oportunidades, os recursos são concebidos com maior facilidade, e, conseqüentemente, a empresa constrói credibilidade com seus públicos, sendo exemplificado pelo Entrevistado 2 pelos clientes.

Então, pode-se compreender que a construção de um bom relacionamento com todos os públicos ligados à Bella Gula é uma atividade de responsabilidade do profissional de Relações Públicas. Ferrari (2009) afirma que as Relações Públicas são responsáveis pela manutenção e construção de relacionamentos entre os públicos nas organizações.

**3ª Categoria:** a contribuição da atividade de Relações Públicas para a imagem positiva na Bella Gula.

Nesta categoria, contemplam questões feitas ao entrevistado referentes ao trabalho do profissional de Relações Públicas na Bella Gula, e sobre o desenvolvimento de estratégias de comunicação para a imagem organizacional da marca. Sendo assim, o entrevistado, apesar de não saber detalhes sobre as Relações Públicas, considerou interessante o trabalho deste profissional.

Na conversa com o entrevistado, verificou-se que ele conhece o trabalho do profissional de Relações Públicas apenas de forma “macro”, fazendo o meio campo entre os públicos ligados à empresa. Também informou que considera esta atividade interessante, “é um trabalho facilitador na rede, podendo estabelecer um canal de comunicação melhor entre franqueados e franqueador”, afirma.

A afirmação do entrevistado é confirmada por Kunsch (2002). A autora compreende que as Relações Públicas identificam públicos, suas reações e planejam estratégias de comunicação para que as organizações relacionem-se com todos os seus públicos de maneira integrada. Ainda, preveem conflitos e crises existentes dentro das empresas.

Quando perguntado sobre a concepção da imagem organizacional da marca, o entrevistado responde que no Rio Grande do Sul a Bella Gula é considerada uma empresa de destaque no Rio Grande do Sul, mas a rede está crescendo fora do estado e isto está sendo trabalhado, “ainda é um mercado de iniciação lá. Aqui nós somos bem fortes, e está se tentando levar isso para lá”, afirma. O pesquisador, ao questionar ao perguntar sobre varejo, o entrevistado defende que “a Bella Gula está bem posicionada, caminhamos junto com o varejo”.

O pesquisador também questiona o entrevistado se acha necessário um profissional que faça um trabalho de desenvolver uma imagem organizacional positiva nas praças onde a marca ainda não é conhecida. O franqueado, por sua vez

afirma que “acho que tem como beneficiar bastante a rede em um trabalho focado nisso”.

Trout e Ries (2004) verificam as afirmações do franqueado, visto que o posicionamento é a concepção do que determinada marca faz, determinado atributo ligado à organização necessita estar fixado na mente do cliente, e se uma empresa trabalha bem o seu posicionamento conseqüentemente possui uma boa imagem organizacional. Kunsch (2002) define a imagem como uma ilusão mental, e defende que o profissional de Relações Públicas é responsável por trabalhar a imagem das organizações e fazer com que ela seja concebida.

**4ª Categoria:** a dependência da relação franqueador/franqueado para a imagem organizacional.

Esta categoria verifica se a relação de *franchising*, entre o franqueador e o franqueado atribui um reflexo na imagem organizacional da Bella Gula. O Entrevistado afirma positivamente esta relação: “essa proximidade é fundamental para que tenha um bom relacionamento, isso vai repercutir com certeza no desempenho da marca. Se estivermos sempre em conflito, vai refletir lá na ponta, lá no cliente”.

A afirmação do Entrevistado é confirmada por Guerra (2012), que defende que em uma relação franqueador e franqueado é essencial para a operacionalização do negócio e credibilidade com a marca. Um franqueado que não se relaciona bem com seu franqueador, ele não prejudicará apenas a imagem da sua loja, mas da marca toda, visto que sua loja irá funcionar de maneira não padronizada, ele pode, por exemplo, não ter atendimento, produtos, limpeza de qualidade, destruindo um trabalho desenvolvido pelo proprietário da marca, o franqueador, que pode ter durabilidade de anos.

## 6.4 COMPARAÇÕES DOS RESULTADOS

O Quadro 21 abaixo possui o objetivo de comparar o resultado das duas entrevistas, e a partir de cada uma das categorias os resultados foram analisados. Pode-se perceber que apesar de idealizações diferentes entre os entrevistados é necessário que o profissional de Relações Públicas desenvolva estratégias de comunicação para consolidar a marca nas regiões onde ela ainda não é conhecida, além de verificar que o relacionamento de *franchising* da Bella Gula possui total reflexo na sua imagem organizacional.

Quadro 21 - Comparação entre o resultado das entrevistas

Categorias	Entrevistada 1 Pâmela dos Santos Franqueadora	Entrevistado 2 Ricardo Guimarães Franqueado	Análise do Pesquisador
O conhecimento da relação entre franqueador e franqueado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Franqueadora paternalista que acaba sempre abrindo exceções;</li> <li>- Franqueados enxergam somente o seu lado;</li> <li>- Conflitos gerados pela discordância de ideias;</li> <li>- Franqueados não estão preparados para possuir um CCF;</li> <li>- CAF é uma grande ferramenta de comunicação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atualmente se tem uma boa relação e existe um consenso em que se trabalha junto para crescer;</li> <li>- A relação de <i>franchising</i> é fundamental;</li> <li>- Discussão é gerada por todos os assuntos relacionados a custos financeiros;</li> <li>- Consenso na rede é complicado;</li> <li>- O bom desempenho do CCF depende do franqueado que está à frente na comissão;</li> <li>- O CAF é uma importante peça para o relacionamento de <i>franchising</i> na rede;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada franqueado empreende de maneira diferente, possuem conceitos, estratégias diferentes. Consequentemente, eles acabam não concordando com situações impostas pela franqueadora, o que incomoda a primeira entrevistada. Para resolução de problemas, a franqueadora acaba abrindo algumas exceções para que seus franqueados fiquem mais satisfeitos;</li> <li>- O CCF apresenta resultado se bem trabalhado e dependendo o presidente que está à frente da comissão. Para ser bem trabalhado e apresentar resultados é necessário fazer uma reciclagem com os franqueados do o que é um conselho;</li> <li>- O CAF está atribuído a processos e programas de comunicação existentes na rede para facilitar a comunicação e desenvolver um relacionamento próximo entre franqueador e franqueado.</li> </ul>
A importância do relacionamento entre os públicos ligados à Bella Gula.	Fornecedores não enxergam a Bella Gula como ela tem que ser visualizada.	Considera bom;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apesar das opiniões divergentes, entende-se que se fossem desenvolvidas ações de Relações Públicas para estreitar o relacionamento com os diferentes públicos ligados à rede, os franqueados e a franqueadora teriam uma receptividade melhor com seus públicos;</li> </ul>
A contribuição da atividade de Relações Públicas para a imagem positiva na Bella Gula.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É o RP que protege a marca;</li> <li>- A marca é consolidada somente em Porto Alegre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho do RP é facilitador na rede;</li> <li>- A marca é consolidada somente no Rio Grande do Sul e o trabalho do RP seria interessante para toda a rede;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O RP necessita criar estratégias de comunicação para trabalhar o posicionamento da marca não só nas localidades fora do Rio Grande do Sul, mas em todas as praças onde possuem unidades Bella Gula que a marca ainda não é conhecida.</li> </ul>
A dependência da relação franqueador/ franqueado para a imagem organizacional.	Franqueado que entende o que é uma relação de franquia vai valorizar o seu negócio e consequentemente vai contribuir para a construção de uma imagem organizacional positiva.	Essa proximidade é fundamental e repercute na imagem organizacional;	A relação de <i>franchising</i> está diretamente ligada a concepção de imagem organizacional que a Bella Gula possui.

Fonte: o pesquisador.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente monografia é defendida pelo pesquisador como a comprovação de que a atividade de Relações Públicas pode atuar no mercado de *franchising*. Desenvolver este trabalho foi um desafio, visto que não se encontram artigos, livros ou teses que abordem o trabalho de Relações Públicas neste nicho de mercado. Estratégias de comunicação desenvolvidas por tal profissional são essenciais quando o assunto é franquia. Onde se abordam temas como relacionamento de *franchising*, torna-se necessário apresentar estratégias de Relações Públicas para desenvolver ações que relacionem franqueadores e franqueados de maneira positiva, e assim garantindo o sucesso do negócio.

São apresentadas as funções essenciais de Relações Públicas, onde se verifica que para atuação no mercado de franquias, este profissional necessita, essencialmente, atuar como mediador entre o franqueador e franqueado. Através das entrevistas realizadas, entende-se que o franqueador necessita colocar-se no lugar de seus franqueados, e quando isso não acontece, o conflito torna-se cada vez mais próximo.

No primeiro capítulo, o pesquisador trouxe fundamentações teóricas ao tratar de imagem organizacional. Para as organizações destacarem sua imagem no mercado, necessita-se desenvolver a chamada imagem competitiva, e este trabalho deve ser dado ao profissional de Relações Públicas, ao desenvolver ações para tornar determinada empresa referência no mercado. Ainda, explicam-se as diferenças entre imagem, identidade e reputação, porém apesar do presente trabalho tratar-se apenas da imagem organizacional, estes três fatores são interligados uns aos outros.

Através das entrevistas realizadas, compreende-se que a marca Bella Gula é consolidada somente no município de Porto Alegre. No segundo capítulo da presente monografia, o pesquisador apresenta um quadro comparativo (Quadro 8) que aborda a distribuição das unidades franqueadas por estado e a sua variação, entre os anos de 2012 e 2013. Segundo as informações do Quadro, o Rio Grande do Sul apresenta um declínio de 0,3%. Em contra partida, a marca Bella vem se destacando mais na capital gaúcha. Porém, torna-se necessário que o profissional de Relações Públicas desenvolva estratégias para posicionar a marca, ou seja,

torná-la referência no segmento de tortaria e café, nos municípios onde existem lojas (Canoas, Gravataí, São Leopoldo, Novo Hamburgo, Pelotas, Caxias, Florianópolis, Curitiba, São Paulo, São José dos Campos e Brasília). Este trabalho acarreta dificuldades, e os resultados poderão ser constatados somente em longo prazo.

Além de todas as estratégias de Relações Públicas, torna-se necessário conhecer em profundidade a cultura de cada localidade, pois se trata de pessoas diferentes, com criações diferentes, e conseqüentemente possuem costumes diferentes, além do posicionamento estar totalmente ligado à imagem de determinada marca. Atualmente, a Bella Gula não possui a mesma imagem organizacional em Porto Alegre e em São Paulo, por exemplo, o que necessita que cada localidade seja trabalhada com uma particularidade distinta uma das outras.

O pesquisador considera essencial o relacionamento com todos os públicos ligados às organizações, visto que são eles que constituem a imagem organizacional. No estudo de caso realizado, percebe-se que se a Bella Gula fizesse um trabalho de proximidade com seus públicos, se agregariam mais benefícios tanto para o franqueador, como para seus franqueados. Ainda, vale destacar que no mercado de franquias, a Associação Brasileira de Franchising (ABF) possui programas de relacionamento com franqueadores espalhados em todo o Brasil, fator que auxilia os donos do negócio em quesitos como atualização de mercado e relação franqueadora e franqueado.

Quando o assunto é relacionamento de franquias, o pesquisador acredita que esta relação é como um casamento empresarial, onde existem momentos bons e ruins, como discussões, brigas ou até mesmo o divórcio, que neste caso seria o cancelamento do contrato de franquia. Por isso é preciso que o franqueador esteja antenado em quais os conflitos mais comuns em uma relação de franquia, e assim elaborar uma metodologia para gestão de conflitos, consideradas ações de Relações Públicas para que os colaboradores da franqueadora amenizem seu tempo e emoções, como análise da concorrência, *benchmarking*, pesquisas, capacitações de franqueados, convenções de franqueados e CCF.

Franqueadores e franqueados necessitam ter perfil para ingressar em uma rede de franquias. Neste mercado existem taxas a ser pagas assim como regras que devem ser respeitadas para existir uma relação de franquias. É visível que na Bella Gula existem franqueados que não possuem perfil para este modelo de negócio, e este fator é atribuído mais uma vez ao profissional de Relações Públicas, que pode

desenvolver uma reciclagem com os franqueados e franqueador da rede para que todos entendam o papel de cada um, de forma benéfica a todos, porém, deve-se lembrar que estes franqueados são empreendedores distintos, que pensam, agem, e operam seu negócio de maneira diferente. Por isso, deve-se tomar cuidado ao realizar este tipo de ação.

Ao decorrer da monografia, apresenta-se o I-Franchising, concepção dos autores de que os franqueados ao ingressar em uma rede, podem passar por seis fases de relação com o franqueador divergentes, porém, cada etapa, além de não possuir tempo determinado, pode-se não concluir o ciclo completo. O pesquisador concorda com os autores, porém observa que a fase 2, Imposto, não é caracterizada somente pelas taxas que o franqueado arca mensalmente com o franqueador, mas sim de todos os fatores que influenciam custos, exemplo verificado através das entrevistas realizadas para a presente monografia.

Quando se fala de relação de *franchising* e seu reflexo na imagem organizacional, verifica-se, que o relacionamento franqueador/franqueado possui total reflexo no atendimento, qualidade dos produtos, gestão do negócio, e conseqüentemente, na imagem organizacional da empresa. Se apenas um franqueado não gerir seu negócio conforme os padrões da marca, desrespeitando as normas propostas pela franqueadora, este conceito de gestão implicará externamente para os consumidores de determinada loja, e acarretará na imagem organizacional da marca, e o profissional de Relações Públicas deve atuar como mediador entre franqueadores e franqueados deve atuar como mediador.

O pesquisador conclui que quando se trata de relacionamento em nível de rede, é necessário o franqueador possuir qualificação em assuntos interligados a relacionamento e gestão de conflitos. Desta maneira, as discussões, rupturas e demais problemas possuem menor chance de ocorrer. Lembra-se também que um simples acontecimento pode afetar a imagem organizacional de uma rede inteira, por isso, é necessário que o profissional de Relações Públicas construa ações de comunicação inseridas em empresas que atuem no sistema *franchising* para tornar a relação franqueador/franqueado algo benéfico à marca e que traga resultados positivos para a rede inteira.

O presente estudo agrega valor à atividade de Relações Públicas, apresentando exemplos práticos do quão importante é o trabalho deste profissional no mercado de franquias, atribuindo conhecimentos para que a relação de franquias

seja cada vez melhor trabalhada, além de verificar-se que este relacionamento possui reflexo total na imagem organizacional. Além do mais, o que agregou valor ao trabalho foram às entrevistas, no qual os entrevistados, através de experiências práticas, trouxeram visões diferentes para o pesquisador, visto que um aborda a opinião do franqueador (Entrevistada 1) e outro do franqueado (Entrevistado 2).

O pesquisador acredita que as respostas aos problemas de pesquisa, assim como objetivos foram alcançados, tornando-se um aprendizado vasto. Sugere-se, então, outra abordagem sobre o tema, desta vez aprofundada, para outras pesquisas a serem desenvolvidas, visto que este trabalho não se encerra por aqui. O mercado de franquias é muito amplo, e é um desafio para o profissional de Relações Públicas atuar nesta concepção, visto que esta monografia aborda apenas parte de diversas estratégias que este profissional pode trabalhar no sistema *franchising*.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, Sueli Angélica. **Marketing da informação**: entre a promoção e a comunicação integrada de marketing. Brasília, Universidade de Brasília, 2008. Artigo científico.
- ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas**: relações com os diferentes públicos. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.
- ARGENTI, Paul. **Comunicação Empresarial**: a construção da identidade, Imagem e Reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BARBOSA, Gustavo G; RABAÇA, Carlos Alberto. **Dicionário de Comunicação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BASTA, DARCI. **Fundamentos de marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BERNARDINO, Eliane de Castro; PACANOWSKI, Mauro; KHOURY, Nicolau; REIS, Ulysses. **Marketing de varejo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.
- BEUREN, I. M.; RAUPP, F. M.; Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: COLAUTO, R. D. et al. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008.
- BOTTOMORE, Tom. **As elites e a sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- BULGACOV, Sergio et al. **Administração estratégica**: teoria e prática. São Paulo: Atlas S.A., 2007.
- CATTO, Camillo. **(Re) formação da identidade e relacionamento**: abordagem para os estudos de comunicação em uma instituição de ensino superior. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2010.
- CHERTO, Marcelo. *Franchising* e outros Canais de Marketing. In: DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing**. Professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e Convidados. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COGAN, S. **Custos e preços**: formação e análise. São Paulo: Pioneira, 1999.

CÔRREA, Elizabeth S. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. **Revista Organicom**, ano 2, n. 3, 2º sem., 2005.

CORREA, T. G. **Contato imediato com a opinião pública**: bastidores da ação política. São Paulo: Global, 1988.

DEMIN, Paul. ***Le contrat de know-how: étude de sa nature juridique et du régime fiscal des redevances dans les pays du Marché Commun***. Bruxelas: Bruylant, 1968.

DOGOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos, fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Árvores não crescem do céu. **HSM Management**. São Paulo, v.10, n. 54, p. 12-28, 2006.

DUARTE, Jorge. Entrevista em Profundidade. In: DUARTE e BARROS, Jorge e Antônio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

FERRARI, Maria Aparecida. Cenário Latino-americano da Comunicação e Relações Públicas. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

FERRARI, Maria Aparecida. Teorias e estratégias de relações públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

FISHER, John G. **Benchmarking**. São Paulo: Clio, 2003.

FRANÇA, Fábio. **Públicos como identifica-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: Difusão, 2004.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman Publishing. 1984.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Laurence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1987.

GOLDENBERG, Mirian. **Arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GRUNIG, James E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

GUERRA, Alexandre Freire. Relacionamentos, incentivos e conflitos em franquias. In: MELO, Pedro Lucas de Resende; ANDREASSI, Tales (Org.). **Franquias Brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização.** São Paulo: CENGAGE Learning, 2012.

HOHLFELDT, Antônio. As origens antigas: a comunicação e as civilizações. In: HOHLFELDT, Antônio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera V. (Org.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências.** Petrópolis: Vozes, 2002.

HOSS, O.; ROJO, C.A.; GRAPEGGIA, M. **Gestão de ativos intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários.** São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; GERTNER, David. O marketing estratégico de lugares. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 44, ano 8, v. 3, 2004.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2002.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios.** São Paulo: Atlas, 1991.

LESLY, Philip. Os fundamentos de relações públicas e da comunicação. In: FRANÇA, Fábio. **Públicos como identifica-los em uma nova visão estratégica.** São Caetano do Sul: Difusão, 2004.

MACHADO, Regina Maria. **Relacionamento interpessoal.** Curitiba: IBPEX, 2007.

MARKONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção.** São Paulo: Saraiva, 2006.

MAURO, Paulo Cesar. **Guia do franqueado: leitura obrigatória para quem quer abrir uma franquia.** São Paulo: Nobel, 2007.

MINAYO, M.C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1995.

NASCIMENTO, Rafael Moraes do. **E-commerce no Brasil: perfil do mercado e do e-consumidor brasileiro.** Tese (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, 2011.

NATHAN, Greg. **Parcerias lucrativas**: melhore suas relações de franquia e mude sua vida. São Paulo: Bittencourt, 2011.

NETO, Manoel Marcondes M. **Marketing cultural**: das práticas à teoria. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial**: como as organizações [e as pessoas] podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. Competitividade baseada no conhecimento, In: CAVALCANTI, M. (Org.) **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

PINHO, José Benedito. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: UFV, 2006.

PORTER, Michael. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PRADO, Melitha Novoa. **Franchising na alegria e na tristeza**. São Paulo: Ed. do Autor, 2011.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2004.

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

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 2002.

RIBEIRO, Adir. **Gestão estratégica de franchising**: como construir redes de franquia de sucesso. São Paulo: DVS, 2011.

RODRIGUES, Marley de Almeida Tavares. **Proposta de dimensões de relacionamento em relações públicas com stakeholders internos**. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2010.

SANTINI, Denis; GARCIA, Filomena. **Marketing para franquias**: as melhores práticas para franqueadores e franqueados. São Paulo: Saraiva, 2011.

SCHNEIDER, Alexandre A. et al. **Franchising**: da teoria à prática. São Paulo: Maltese, 1994.

SCHWARTZ, José Castro. **Franquia de A a Z**: o que você precisa saber. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração da USP**, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.

TROUT, Jack; RIES, AL. **Posicionamento**. São Paulo: Makron, 2004.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing institucional**: o mercado de ideias e imagens. São Paulo: Pioneira, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF. **Atuação e objetivos**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/sobre-a-abf/atuacao-da-associacao-brasileira-de-franchising>>. Acesso em: 07 set. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF. **Distribuição do Franchising por Região e por Estado**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/distribuicao-do-franchising-por-regiao-e-estado>>. Acesso em: 07 set. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF. **Evolução do setor**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>>. Acesso em: 07 set. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF. **Relação de Franquias por nº de unidades**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/relacao-de-franquias-por-numero-de-unidades>>. Acesso em: 07 set. 2014.

BELLA GULA. **Facebook**. Disponível em: <<https://www.facebook.com/bellagula?fref=ts>>. Acesso em: 12 out. 2014.

BELLA GULA. **Instagram**. Disponível em: <<http://instagram.com/bellagulatortas>>. Acesso em: 12 out. 2014.

BELLA GULA. **Lojas**. Disponível em: <<http://www.bellagula.com.br/new/lojas.php>>. Acesso em: 19 out. 2014.

BELLA GULA. **Site**. Disponível em: <<http://www.bellagula.com.br/new/empresa.php>>. Acesso em: 11 out. 2014.

CINDAPA. **Lei de franchising**. Disponível em: <<http://www.cindapa.com.br/imagens/texto/22/lei8955.pdf>>. Acesso em: 13 set. de 2014.

CLUBE DAS FRANQUIAS BARATAS. **Selo de excelência em franchising**. Disponível em: <<http://clubefranquiasbaratas.com/selo-de-excelencia-em-franchising-o-que-e/>>. Acesso em: 20 set. 2014.

FRANCHISE STORE. **Leis do Franchising**. Disponível em: <<http://www.franquia.com.br/franchising/leisdofranchising>>. Acesso em: 13 set. 2014.

IFA. **About IFA.** Disponível em <<http://www.franchise.org/aboutifa.aspx>>. Acesso em: 07 set. 2014.

JUS BRASIL. **Direito Empresarial.** Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/290751/pessoa-juridica>>. Acesso em: 21 set. 2014.

MANAGER. **Conheça as diferenças entre os tipos de eventos antes de iniciar a organização.** Disponível em: <[http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id\\_reportagem=403](http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id_reportagem=403)>. Acesso em: 20 set. 2014.

MENINA DE NEGÓCIOS. **Como abrir sua franquia em 5 passos.** Disponível em: <<http://meninadenegocios.com/2014/03/17/como-abrir-sua-franquia-em-5-passos/>>. Acesso em: 21 set. 2014.

OLHO VIVO FRANCHISING. **O que é franquia empresarial.** Disponível em: <<http://www.olhovivovistorias.com.br/franchising/o-que-e-franquia.html>>. Acesso em: 13 set. 2014.

PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. **Os dez passos para abrir uma franquia.** Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Franquias/noticia/2013/06/os-dez-passos-para-abrir-uma-franquia.html>>. Acesso em: 21 set. 2014.

PORTAL RP. **Definição oficial.** Disponível em: <[http://www.portal-rp.com.br/historia/parte\\_13.htm](http://www.portal-rp.com.br/historia/parte_13.htm)>. Acesso em: 16 ago. 2014.

PRAXIS BUSINESS. **A importância da capacitação e suporte da franqueadora para o sucesso dos negócios em redes de franquias.** Disponível em: <[http://www.praxisbusiness.com.br/wp-content/uploads/2013/02/A-import%C3%A2ncia-da-Capacita%C3%A7%C3%A3o\\_20\\_07\\_2012\\_AR.pdf](http://www.praxisbusiness.com.br/wp-content/uploads/2013/02/A-import%C3%A2ncia-da-Capacita%C3%A7%C3%A3o_20_07_2012_AR.pdf)>. Acesso em: 26 set. 2014.

SARNEY, José. **Plano Cruzado.** Disponível em: <<http://www.josesarney.org/politico/presidente/plano-cruzado/>>. Acesso em: 07 set. 2014.

WORLD FRANCHISE COUNCIL. **Welcome to the WFC.** Disponível em: <<http://www.worldfranchisecouncil.net/>>. Acesso em: 07 set. 2014.

## APÊNDICE A – Roteiro para entrevistas em profundidade

- Nome:
- Idade:
- Profissão:
- O que faz na Bella Gula?
- Há quanto tempo está na rede?
- Conhece o trabalho do RP na Bella Gula?
- O profissional de RP ajudaria a diagnosticar falhas, através de estratégias de comunicação na Bella Gula?
- Como você considera a imagem da Bella Gula?
- Acredita necessário um profissional que realize atividades para melhorar a imagem organizacional da Bella Gula?
- Como considera o relacionamento dentro da organização?
- Como considera o relacionamento com todos os públicos da Bella Gula?
- Como se enxerga no sendo um franqueado que atue na área do varejo?
- Qual a importância do relacionamento entre franqueador e franqueado?
- O que mais gera conflitos?
- Acredita que o CCF ameniza os conflitos?
- O que mais gera conflito por parte do franqueado?
- O que o franqueado e o franqueador precisam ter para possuir o perfil ideal?
- Acredita que o relacionamento franqueador/franqueado possui reflexo na imagem organizacional da Bella Gula?
- Considera o CAF (Central de Atendimento ao Franqueado) um instrumento de comunicação facilitador do relacionamento entre o franqueador e os franqueados?

APÊNDICE B – Termo de cessão de direitos para entrevista em profundidade com  
Pâmela dos Santos



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

### TERMO DE CESSÃO DE DIREITOS

Eu, (nome completo) Pâmela dos Santos,  
(nacionalidade) Brasileira, (estado civil) Solteira, inscrito(a) no Registro  
Geral sob o nº 7080230981 e no CPF sob o nº  
003.121.320-41, residente e domiciliado(a) na Rua/Av.  
Rua Duque de Caxias, nº 1379/47, cidade de  
Porto Alegre, (UF) RS, cedo, total e definitivamente, por meio  
desta, a utilização de minha imagem e som aos Cursos de Jornalismo, Produção em Audiovisual, Relações  
Públicas e Publicidade e Propaganda da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade  
Católica do Rio Grande do Sul.

Autorizo que estas sejam objeto de toda e qualquer forma de utilização, assim como edição, sem  
limitação de qualquer espécie, inclusive territorial, seja qual for a forma ou processo de transporte de sinal  
e suporte material utilizado para a comunicação audiovisual ao público, estes existentes ou que venham a  
ser criados.

Declaro que a cessão de direitos de uso de imagem e som de voz aqui ajustada tem caráter  
definitivo, autorizando a sua reprodução e transmissão em número indeterminado de vezes, por qualquer  
meio de comunicação existente e também por tempo indeterminado, bem como, a transmissão, gratuita ou  
onerosa, a terceiros, dos direitos aqui havidos.

A utilização de imagem e som de voz gravados em programas e chamadas, não ensejará ao cedente  
– signatário qualquer direito ou remuneração.

Declaro, ainda, que o faço sem qualquer onerosidade.

Porto Alegre, 10 de outubro de 2014

Assinatura: \_\_\_\_\_

**PUCRS**

Campus Central  
Av. Ipiranga, 6681 – CEP 90619-900  
Porto Alegre – RS – Brasil  
Fone: (51) 3320-3569 – Fax: (51) 3320-3619  
E-mail: famecos@puccrs.br

## APÊNDICE C - Entrevista em profundidade com Pâmela dos Santos

Mediador (M): Ana Luiza Sant'Anna (Pesquisador)

Entrevistado (E): Pâmela dos Santos (Coordenadora de Implantação da Franqueadora Bella Gula e Gestora da Loja Própria da Rede).

---

M: Então, como eu te disse estou te entrevistando para o meu TCC, é um trabalho sobre o relacionamento do franqueador e franqueado para a imagem organizacional. Então, começando queria te perguntar se tu conhece o trabalho do RP na Bella Gula?

E: Bom, o profissional de RP impacta em todos os sentidos na relação franqueado e franqueador, porque ele vai, digamos, proteger a marca da Bella Gula. É o nome da marca que vai estar em todas as lojas, em todas as cidades, e é necessário manter um padrão, assim como uniforme, pessoas, atendimento, tudo isso vai agregar valor à marca ou não, depende da forma que o RP conduz esta situação entre franqueado e franqueadora.

M: E tu acha que este profissional ajuda a diagnosticar falhas que ocorrem na Bella Gula?

E: Com certeza. Digamos que seria o maior identificador das falhas.

M: Como tu considera a imagem da Bella Gula?

E: Hoje, os consumidores enxergam a Bella Gula como uma tortaria. A loja que vende as melhores tortas de Porto Alegre, mas por enquanto só em Porto Alegre porque nas outras cidades nós não somos tão conhecidos como somos aqui, porque a marca se desenvolveu aqui, a expansão da marca ocorreu aqui. Então aqui em Porto Alegre é a melhor tortaria, onde eu vou tomar o melhor café, vou me sentir aconchegante nas lojas que tem deck.

M: Tu falou que a imagem da marca é vista aqui legal, mas fora não né? E tu acredita que é necessário ter um profissional que faça este trabalho de enxergar o que é a Bella Gula fora do estado?

E: Com certeza, até porque é um mercado que não temos o total conhecimento da cultura das pessoas que comem a torta, como que elas gostam, como que elas não gostam. O que elas querem, o que elas não gostam. Nós aqui já sabemos o que os gaúchos gostam, o que não gostam, a forma que eles querem ser atendidos ou não. Eu acredito que a gente tá crescendo em relação a este aspecto, tanto em Florianópolis, Curitiba, São Paulo, Brasília, mas Brasília as pessoas já estão se

habitando até porque servimos almoço junto, então já da outra percepção de marca Bella Gula.

M: E como tu considera o nosso relacionamento com nossos franqueados aqui dentro da Bella Gula?

E: Eu acho que nós somos literalmente uma franqueadora paternalista. Devido a vários cursos que eu já fiz de franquias, franqueador, tanto da ABF, e até nas feiras que eu visitei este ano, eu pude ter um grande conhecimento abrangendo meu conhecimento nisso, porque as franquias impõem, são “impositoras”, e a gente não. A gente impõe, mas acaba sempre abrindo exceções, abraçando os franqueados, e isso é o que provoca a nossa insatisfação com nossos franqueados, porque eles nunca enxergam isso na nossa parte. Eles enxergam somente o lado deles, quando a franqueadora nega uma coisa, são raras as vezes, ou propõe uma mudança de melhoria para a rede, eles não acatam o que estamos impondo, mas a gente abre sempre exceções, e agora com o Conselho, conversa, discute com eles a respeito de assuntos antes de implantar. O perfil dos nossos franqueados não consegue enxergar isso. Acho que o RP teria até que trabalhar isso com os franqueados, o relacionamento da franqueadora com os franqueados, como eles tem que agir e como eles tem que nos enxergar. Eles não entendem que eles compraram uma franquias. Acho que a gente tem que trabalhar bastante nisso.

M: Como tu considera o relacionamento não só com os franqueados, mas com a fábrica, com a mídia, com os fornecedores, enfim, com todos os públicos que de alguma maneira são ligados a Bella Gula?

E: Eu acho que ainda... O relacionamento com a fábrica é totalmente diferente porque faz parte do mesmo grupo, são os mesmos sócios, mas eu acredito que com os outros fornecedores, a não ser a Vonpar, os demais todos, eu acho que falta eles entenderem o tamanho realmente que a Bella Gula é, eles não tem essa dimensão, eles não consideram, ao meu ponto de vista, a Bella Gula como um grande cliente deles, e essa imagem também está errada, porque querendo ou não, tem fornecedores, e nós temos 30 lojas, e aqui em Porto Alegre 18 lojas, então eles tem que entender que nós somos um dos principais fornecedores deles. Claro que cada CNPJ compra valores muitas vezes irrisórios, mas no global é uma grande rede.

M: Falando um pouco de varejo, tu é como se fosse um franqueado, tu faz a gestão de toda nossa loja própria, nossa loja-escola. Como que tu te enxerga sendo um franqueado na área do varejo? Tu acha que a Bella Gula sendo atuante no varejo, é um negócio que trás sucesso e trás retorno?

E: Hoje, a Bella Gula dentro dos shoppings de Porto Alegre, ainda não 100%, mas já considerada por mim, uma loja âncora. É difícil tu entrar em um shopping aqui em Porto Alegre tu entrar e não ver uma loja da Bella Gula, então o shopping que não tiver a loja da Bella Gula, tá faltando alguma coisa cultural, uma imagem, uma Renner da vida, não sei como posso te explicar isso...

M: Uma presença?

E: Uma presença da Bella Gula.

M: Pra ti, qual é a importância de se relacionar bem com os franqueados?

E: É o sucesso do negócio. Porque é ele indiretamente que vai fazer o teu negócio dar certo ou não, é ele quem vai responder a pesquisa da ABF, do Pequenas Empresas Grandes Negócios, estou falando de veículos que tem representatividade fora do estado também. Mas depende do franqueado o sucesso do negócio, em um todo, padrão, gestão, atendimento, tudo.

M: Pra ti, o que mais gera conflito aqui dentro entre nós e os franqueados?

E: A discordância de ideias e o não entendimento do que é ser um franqueado, o que é ter uma franquia. Eu percebo que existe uma briga de egos entre os franqueados. Muitos não aceitam que uma loja vá bem, e como que com a loja dele não está sendo. Eu acho que eles deveriam trabalhar em prol da marca porque é sucesso deles indiretamente.

M: E o que mais gera conflitos?

E: As mudanças, as inovações que a franqueadora tenta fazer e eles não aceitam, e de repente a cobrança de padrão.

M: E o que mais ameniza estes conflitos?

E: O dialogo com certeza, e as exceções que as vezes a gente acaba abrindo, ao invés de fazer eles entenderem a grandeza e a importância de tais imposições e tais mudanças que a gente está fazendo para melhor.

M: Falando um pouco do conselho, tu acha que quando temos conflitos com nossos franqueados, o conselho ameniza?

E: Hoje com o presidente atual creio que sim, mas eu Pâmela discordo total de alguns membros que fazem parte do conselho, porque eles não entenderam o que quer dizer o conselho, é uma troca de ideias entre os franqueados para aprovação de melhorias e mudanças na rede, e não uma central de fofocas, uma briga de ego, eu sou presidente, eu sou conselheiro disso e daquilo. Então os nossos franqueados não estão preparados para ter conselheiro, ou então nós não estamos sendo bons mediadores do conselho.

M: E o que tu acha que entre nós, franqueadores, e os franqueados precisam ter pro negócio dar certo, ter o perfil ideal?

E: Eu acho que tem que ter a mente aberta e entender realmente o que é uma franquia, o que é trabalhar em uma franquia, onde existem as regras, os padrões que devem ser seguidos, por isso é uma franquia, se não seria a loja de doces do fulano, beltrano e ciclano. Eles querem ter a marca que já é um sucesso e já vai ter

um faturamento certo, mas eles não querem arcar com as regras e os padrões que a marca tem, e a marca está onde está hoje porque existem essas regras, estes padrões, esta fidelização, se não não teria.

M: Tu acredita que o relacionamento entre nós e os franqueados tem um reflexo na imagem da empresa?

E: Totalmente, porque o franqueado dedicado que entende que é uma rede de franquias, ele vai valorizar seu negócio e vai valorizar seu ponto, até porque ele investiu seu dinheiro. Ele sabe se as pessoas forem ali uma, duas vezes, elas vão ir três, quatro, cinco, seis, e vai acabar sendo melhor para ele, para a franqueadora, para a marca que vai ser falada em vários locais, e por várias pessoas.

M: O que achas do CAF? Considera o CAF um instrumento que ajuda a franqueadora a ter uma proximidade com nossos franqueados?

E: Eu acho que o CAF é uma grande ferramenta de comunicação. Hoje, ele está organizado, e tem uma pessoa específica para isso, ajudando o que a gente não deixe de dar retorno para nossos franqueados, é uma forma organizada nos registros e das solicitações deles, até para nos precaver. A única coisa que eu acho que a gente tem que passar a cobrar deles é que eles passem a usar e se comunicar com a gente através do e-mail oficial da Bella Gula, eles acabam usando o e-mail pessoal deles, e não se torna uma ferramenta jurídica a nosso favor.

M: É isso Pâmela, muito obrigada!

APÊNDICE D – Termo de cessão de direitos para entrevista em profundidade com  
Ricardo Guimarães



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

### TERMO DE CESSÃO DE DIREITOS

Eu, (nome completo) Ricardo Guimarães dos Santos,  
(nacionalidade) ~~Português~~ Brasileiro, (estado civil) CASADO, inscrito(a) no Registro  
Geral sob o nº 802 982 3888 e no CPF sob o nº  
501.565.270-49, residente e domiciliado(a) na Rua/Av.  
Covilhada, nº 3156/1407 cidade de  
POA, (UF) RS, cedo, total e definitivamente, por meio

desta, a utilização de minha imagem e som aos Cursos de Jornalismo, Produção em Audiovisual, Relações  
Públicas e Publicidade e Propaganda da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade  
Católica do Rio Grande do Sul.

Autorizo que estas sejam objeto de toda e qualquer forma de utilização, assim como edição, sem  
limitação de qualquer espécie, inclusive territorial, seja qual for a forma ou processo de transporte de sinal  
e suporte material utilizado para a comunicação audiovisual ao público, estes existentes ou que venham a  
ser criados.

Declaro que a cessão de direitos de uso de imagem e som de voz aqui ajustada tem caráter  
definitivo, autorizando a sua reprodução e transmissão em número indeterminado de vezes, por qualquer  
meio de comunicação existente e também por tempo indeterminado, bem como, a transmissão, gratuita ou  
onerosa, a terceiros, dos direitos aqui havidos.

A utilização de imagem e som de voz gravados em programas e chamadas, não ensejará ao cedente  
– signatário qualquer direito ou remuneração.

Declaro, ainda, que o faço sem qualquer onerosidade.

Porto Alegre, 18 de outubro de 2014

Assinatura:  [Assinatura]

**PUCRS**

Campus Central  
Av. Ipiranga, 6681 - CEP 90619-900  
Porto Alegre - RS - Brasil  
Fone: (51) 3320-3569 - Fax: (51) 3320-3619  
E-mail: famecos@puccrs.br

## APÊNDICE E - Entrevista em profundidade com Ricardo Guimarães

Mediador (M): Ana Luiza Sant'Anna (Pesquisador)

Entrevistado (E): Ricardo Guimarães (Franqueado Bella Gula Shopping João Pessoa, Shopping Praia de Belas e Presidente do Conselho Consultivo de Franqueados).

---

M: Ricardo, então eu queria saber se tu conhece o trabalho que um profissional de RP faz na Bella Gula?

E: O trabalho de um Relações Públicas conheço de forma macro sim, que faz o meio de campo entre os dois.

M: Entre os públicos?

E: Exatamente.

M: Tá. E me diz uma coisa: tu acha que este profissional de RP, ajuda a diagnosticar falhas, através de estratégias de comunicação entre ser este mediador, entre nós e os franqueados... Como que funciona isso?

E: Acho que sim, é um trabalho muito interessante. É um trabalho facilitador na rede, podendo estabelecer um canal de comunicação melhor, entre franqueados e franqueador.

M: Tá. Como tu considera a imagem da Bella Gula? Como tu vê a Bella Gula hoje?

E: Bom, a Bella Gula aqui é uma empresa de destaque, de tanto que eu sou franqueado né? Então eu vejo ela com bastante destaque no mercado hoje. No Rio Grande do Sul é uma empresa bastante conhecida.

M: Certo. Mas tu vê ela só no sul como um mercado destaque, ou também fora? Estamos começando a crescer agora fora do estado...

E: Estamos crescendo agora fora do estado, e isso ainda está sendo trabalhado. Fomos para São Paulo, Brasília mas ainda é um mercado em iniciação lá. Aqui nós somos bem fortes, e está se tentando levar isso para lá.

M: E tu acredita que seja necessário um profissional exercer uma atividade aqui na Bella Gula, para trazer uma imagem positiva lá fora do estado, onde a marca não é conhecida ainda?

E: Acho que sim, acho que este profissional... É bastante interessante este trabalho, acho que tem como beneficiar bastante a rede em um trabalho focado nisso.

M: E como considera o relacionamento entre nós, franqueadores e franqueados?

E: Hoje em dia eu te digo que estamos com uma excelente relação. Eu já tenho bastante tempo de rede, tenho 8 anos na rede, e já vivenciei bastante conflitos. As reuniões anteriormente eram muito conflitantes, um para um lado, outro para o outro, como se fossem inimigos. Hoje em dia temos um consenso de que se trabalha em conjunto para crescer. Existem divergências, mas isso faz parte do negócio. De forma geral, eu acho que a relação está muito boa.

M: Certo, e no caso, como tu considera o relacionamento com todos os públicos? Por exemplo: fábrica, fornecedores, clientes, sociedade...

E: Considero bom. O relacionamento com a fábrica é excelente. Eu tenho um ótimo relacionamento com a fábrica, a grande maioria dos fornecedores são parceiros, alguns não, mas a maioria são parceiros. Os clientes requerem uma atenção especial nossa, é quem nos faz estar aberto. Então a gente precisa ter sempre uma atenção especial.

M: Como te enxerga sendo um franqueado que atua na área do varejo? Na área de alimentação? A Bella Gula está atuando junto com o varejo, caminhando junto?

E: Sim, eu acho que a Bella Gula está bem posicionada, caminhamos junto com o varejo.

M: E para ti, como é a importância da afinidade entre franqueador e franqueado? Deste relacionamento próximo...

E: É muito importante. Eu acho que ter um franqueador perto que tu possa contar quando tu precisa, a quem tu possa recorrer para pedir um auxílio, conversar para ver uma ideia diferente, eu acho isso fundamental.

M: O que mais gera conflito na rede?

E: Sinceramente, não considero que tenham conflitos de rede, sabe? Eu tenho um relacionamento muito bom com todo o pessoal da rede sabe?

M: Mas então se tu acha que não tem conflito, não é nem a questão do conflito em si, mas a questão de uma discussão que gera.

E: Gera discussão de forma geral na rede tudo o que tenha custo, gera hoje discussão na rede. Tu pode ver que tentamos aprovar algumas coisas quando não tinha custo, e quando tem o valor alguns franqueados são mais resistentes com isso porque a loja não está tão bem, ou porque realmente não querem gastar, isso nos gera discussão na rede.

M: E o que mais gera consenso?

E: Consenso na rede é uma coisa complicada. Eu não consegui ver até agora que eu estou na frente dos franqueados algum consenso geral, não tivemos ainda. Tem

uma campanha que digamos, que agradou 80% dos franqueados mas consenso de todo mundo ter achado que isso foi legal eu até agora não consegui ver.

M: E tu acredita que o Conselho Consultivo de Franqueados ameniza essas discussões, estes conflitos? Vocês são frente a uma rede...

E: Na verdade, isso vai demandar e vai depender muito do presidente que está em exercício na comissão, que neste caso sou eu. Eu tenho um perfil de não querer provocar conflito. Eu procuro sempre tentar fazer a coisa o mais tranquila possível sendo o mais objetivo. Não tentando ficar polemizando coisas que não vão nos levar a nada, e eu também acho a franqueadora bem mais acessível com isso, todas as vezes que eu achei que tinha alguma divergência eu entrei em contato e eles prontamente: “não então vamos segurar e vamos olhar”, mas isso vem muito do presidente. Se tiver um presidente com vontade de incendiar a coisa, aí vai.

M: E o que mais gera discussão conflito por parte do franqueado?

E: Os franqueados, assim... Cada um pensa de uma forma diferente, então as vezes algo que é muito pequeno para mim é muito grande para o outro, então eu não teria nem como te dizer o que que mais gera, porque as vezes coisas que a gente nem imagina que vai gerar uma polêmica se torna uma polêmica, porque para uma pessoa foi um absurdo, sabe? Eu por exemplo, o caso do uniforme, eu não achei que ia tomar a proporção que tomou, porque é uma coisa que a rede está precisando, e tomou a proporção muito grande, então é complicado.

M: Sempre no conhecimento teórico que eu to lendo muita coisa sobre franquias os autores falam muito de perfil, tanto por parte do franqueador quanto por parte do franqueado. O que tu acha que tanto o franqueador, quanto os franqueados precisam para ter o perfil ideal?

E: Tem que ser empreendedor, não pode achar que eu comprei uma franquia então ela vai andar sozinha, então eu posso ficar sem participar, a gente trabalha muito, tem que estar muito voltado para a loja, tem que ser muito participativo com isso, se deixar a loja solta, com certeza não vai colher frutos, que é o caso que acontece com alguns franqueados que nós temos. Eu vou te dizer, sem exagerar que eu não trabalho menos de 11 horas por dia, eu vivo Bella Gula. Eu até trabalhava para uma empresa de informática que eu larguei porque não tinha como tocar tudo.

M: Acredita que essa proximidade do relacionamento entre a franqueadora e o franqueado possuem um reflexo no que que a Bella Gula é, na imagem da Bella Gula?

E: Com certeza, essa proximidade é fundamental para que tenha um bom relacionamento, isso vai repercutir com certeza no desempenho da marca. Se estivermos sempre em conflito, sempre na batalha, vai refletir lá na ponta, lá no cliente.

M: Tu considera o CAF, a Central de Atendimento ao Franqueado um instrumento que traga resultados para a proximidade com os franqueados?

E: O CAF vem melhorando, o CAF no início era muito falho, tivemos muita divergência quanto ao uso do CAF, muita restrição, mas ele melhorou bastante. Hoje eu acho que o CAF é uma peça muito importante para este relacionamento. Através dele é o canal principalmente para quem não faz parte do conselho e que não tem esse contato com o franqueador que nós temos, e para quem está mais distante. Tem que ter um canal de comunicação.

E: Tá bom Ricardo, era isso muito obrigada!!!

## ANEXO A – Lei do Franchising

### ***Lei de Franchising nº 8955/94, também chamada de Lei Magalhães Teixeira***

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 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 fantasias 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 sub-franqueadores, 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, Sub-franqueados e sub-franqueadores 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;
- 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 à:

- a) Supervisão da rede;
- b) Serviços de orientação e outros prestados ao Franqueado;
- c) Treinamento de funcionários do Franqueado;
- d) Manuais de Franquia;
- e) Auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a Franquia; e
- f) "Lay-out" e padrões arquitetônicos nas instalações do Franqueado;

XIII - Situação perante o Instituto de Propriedade Industrial - INPI, das marcas ou patentes cujo o uso estará sendo autorizado pelo Franqueador;

XIV - Situação do Franqueado, após a expiração do contrato em relação a:

- a) "Know-how" ou segredo da indústria a que venha ter acesso em função da Franquia; e
- b) Implantação de atividades concorrentes 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 prazos de validade.

Art. 4º - A Circular de Oferta de Franquia deverá ser entregue ao candidato 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 ou a empresa ou a pessoa ligada a este.

Parágrafo Único: Na hipótese do não cumprimento do dispositivo no “Caput” deste artigo, o Franqueado poderá argüir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago aos Franqueado 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 levado a registro perante a cartório ou órgão público.

Art. 7º A sanção prevista no parágrafo único do Artigo 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 instalado e operados no território nacional.

Art. 9º Para fins desta Lei, o termo Franqueador, quando utilizado qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o Sub-Franqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao Franqueado aplicam-se ao Sub-Franqueado.

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

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

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

Itamar Franco, Ciro Pereira Gomes e Élcio Álvares

## **Despachos do Presidente da República**

Senhor Presidente do Senado Federal

Comunico a Vossa Excelência que nos termos do parágrafo 11. do artigo da Constituição Federal, decidi vetar parcialmente Projeto de Lei no. 318, de 1991 (n.º. 02192 no Senado Federal), que "Dispõe sobre o contrato de Franquia empresarial ("Franchising") e dá outras providências".

Ouvido, o Ministério da Fazenda assim se manifestou quanto ao seguinte veto:

“Art. 5º As despesas de “Royalties”, de publicidade, de aluguel de marca, de utilização pelo uso da marca, de sistema de “Know-how” e quaisquer outras pagas periodicamente ao Franqueador serão consideradas despesas operacionais dedutíveis para fins de apuração de lucro real do Franqueado ou de empresa que o Franqueado constitua para operar a Franquia, observando o disposto no art. 71º da Lei n.º 4.506, de 30 de novembro de 1964, e legislação superveniente”.

**Razão do veto**

“Objetiva o Art. 5º regular em que situação as despesas reativadas pelas empresas Franqueadas com “Royalties”, publicidade, aluguel de marca, e outras, são dedutíveis na apuração do lucro real.

A legislação do imposto de renda dispõe que são dedutíveis na apuração do referido lucro as despesas necessárias, pagas ou incorridas para a realização das transações ou operações exigidas pela atividade da empresa.

Particularmente o Art. 7º da Lei n.º 4.506/64 regula em que situações as despesas com “Royalties” e aluguel são admitidas como dedutíveis na apuração do lucro real.

Como se observa, a matéria de que trata o Art. 5º do projeto de lei já se encontra albergada pela legislação do imposto de renda, sendo ele, portanto, desnecessário, razão pela qual se impõe meu veto”.

Estas, senhor presidente, as razões que me levaram a vetar parcialmente o projeto em causa, por contrariar o interesse público, as quais ora submeto à elevada apreciação dos Senhores Membros do Congresso Nacional.

Brasília, 15 de dezembro de 1994.

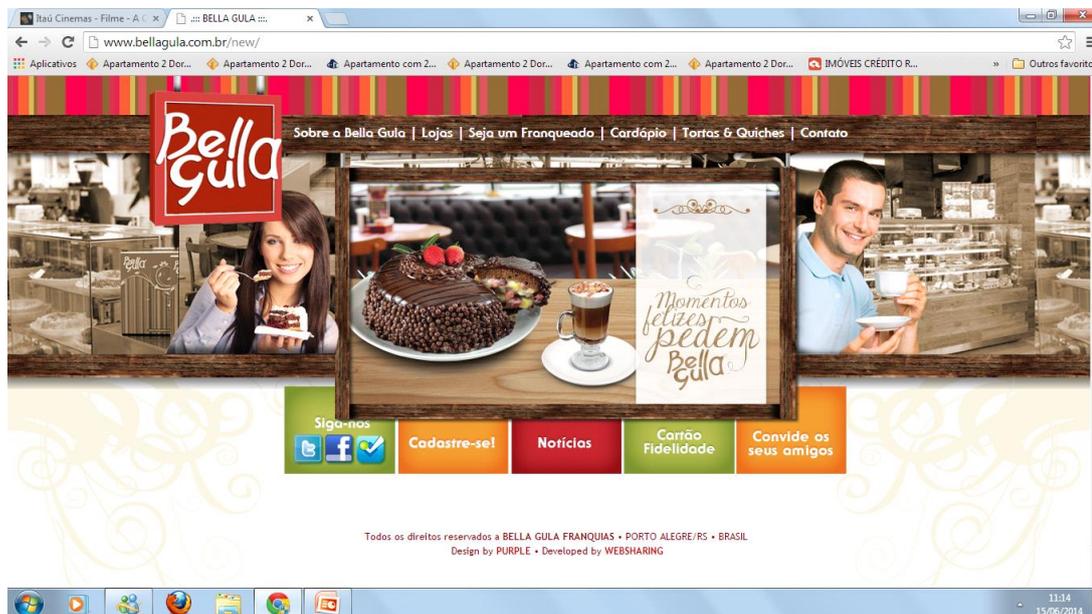
Itamar Franco.

## ANEXO B – Facebook

The screenshot shows the Facebook interface for the page 'Bella Gula'. The browser address bar displays 'https://www.facebook.com/bellagula?fref=ts'. The page header includes the name 'Bella Gula' and navigation options like 'Página', 'Atividade', 'Informações', and 'Configurações'. The main content area features a promotional post for 'Torta Negrita' with a chocolate cake image and text: 'NA COMPRA DE DUAS FATIAS DA TORTA SEDUÇÃO, VOCÊ GANHA UM Chococcino'. The post includes a 'Curtiu' button and a 'Seguindo' button. The right sidebar shows 'ESTA SEMANA' statistics: 1,123 curtidas na página, 90.007 Alturas das publicações, 8 NÃO LIDAS (Notificações), and 2 Mensagens. Below this is a 'Recente' section with a list of friends: Amanda Nique, Fernanda Bittencourt, Pamela Nique, Francis Oliveira, Leonardo Nascimento, Beatriz Rusczyk, Jonathan Souza de Oliveira, and Matheus Cabral. The bottom of the page shows the Windows taskbar with the time 20:00 and date 14/06/2014.

Fonte: Facebook (2014).

## ANEXO C – Site Bella Gula



Fonte: Bella Gula Franquias (2014).

## ANEXO D – Instagram



Fonte: Instagram (2014).

## ANEXO E – Bella Gula Bourbon Shopping Ipiranga



**Loja Bourbon Ipiranga**  
**Porto Alegre - RS**

Atendimento: De Segunda a Domingo das 10h às 23h Av. Ipiranga, 5200 - Loja 134  
Fone(s): (51) 3336.5504

[VEJA O MAPA](#)

Fonte: Site Bella Gula (2014).

## ANEXO F – Bella Gula Shopping João Pessoa



**Loja Shopping João Pessoa**  
**Porto Alegre - RS**  
Atendimento: De Segunda a Domingo das 10h às 22h  
Av. João Pessoa 1831 - Loja 312  
Fone(s): (51) 3028.3346

[VEJA O MAPA](#)

Fonte: Site Bella Gula (2014).

## ANEXO G – Bella Gula Shopping Praia de Belas



### **Loja Praia de Belas Shopping**

#### **Porto Alegre - RS**

Atendimento: De Segunda a Domingo das 10h às 22h

Av. Praia de Belas, 1181 - Loja 2073A

Fone(s): (51) 3232.0350 / (51) 3233.2488

[VEJA O MAPA](#)

Fonte: Site Bella Gula (2014).