

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO**

**Paloma Divino Scheffer**

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NO FRANCHISING:  
ESTUDO DO CASO VIVA EVENTOS**

**Juiz de Fora  
Julho de 2015**



**Paloma Divino Scheffer**

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NO FRANCHISING:  
ESTUDO DO CASO VIVA EVENTOS**

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social, Jornalismo, da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Márcio de Oliveira  
Guerra

Juiz de Fora  
Julho de 2015



Paloma Divino Scheffer

**O papel da comunicação no franchising:**

estudo do caso Viva Eventos

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social – Jornalismo, da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Márcio de Oliveira Guerra

Monografia pela banca composta pelos seguintes membros:

---

Prof. Dr. Márcio de Oliveira Guerra (FACOM/UFJF) - orientador

---

Profa. Dra. Marise Pimentel Mendes (FACOM/UFJF) - convidada

---

Profa. Ms.Christiane Bara Paschoalino (FACOM/UFJF) – convidada

Juiz de Fora, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

## AGRADECIMENTOS

Como não poderia ser diferente, o agradecimento vem primeiramente a Deus, que me deu forças para estudar e me dedicar diariamente, mesmo cansada do trabalho, mesmo como os olhos já ardendo por quase 20 horas na frente da tela do computador, mesmo com as costas doendo. Sem Ele eu nada seria. Minha fé é meu guia. Em seguida meu agradecimento vai para meus pais amados, pela minha criação e apoio incondicional durante toda minha vida e principalmente no tempo em que estive na criação deste trabalho.

Obrigada mãe por compreender as ausências e me levar às comidinhas enquanto eu estava absorvida no quarto. Não posso esquecer-me do apoio moral do meu namorado, que me incentivou a estudar e dedicar diariamente. Obrigada a por apoiar meus sonhos, projetos e planos sempre!

E enfim, não menos importante, ao Márcio Guerra, meu professor, orientador e amigo. Obrigada pelos conselhos, desde aquela tarde em 2012, em que me despedi de ser sua bolsista para voar em novos campos. Obrigada pela paciência em me atender mediante aos atrasos, obrigada por responder de noite ou de madrugada as minhas dúvidas. Seu apoio e palavras de incentivo foram essenciais para a conclusão deste trabalho.

Obrigada a todos vocês por acreditarem em mim, esta é a primeira obra acadêmica de muitas. Rumo ao mestrado!

“Se você pode sonhar, você pode fazer”.

(DISNEY, Walt 1952)

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é fazer um estudo de caso da comunicação interna da empresa Viva Eventos, com sua rede franqueada. Este estudo analisa o sistema de comunicação e marketing através da utilização de um *house organ*, valendo-se de materiais disponibilizados pela empresa, pesquisa e entrevista. O trabalho proposto é relevante devido ao fato de haver poucos estudos direcionados à comunicação no sistema de *franchising*. Além disso, entende-se o sucesso da empresa analisada, visto ser a primeira franqueadora de eventos no Brasil. A Viva Eventos tem uma comunicação forte, fluente e jovem entre a empresa e seus franqueados.

Palavras-chave: *Franchising*. Comunicação. Marketing. Viva Eventos.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Linha do tempo do <i>franchising</i> .....	26
Figura 2- Linha do tempo do <i>franchising</i> .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Figura 3 - Faturamento do setor de <i>franchising</i> brasileiro - valor em bilhões de reais .....	39
Figura 4 - Evolução do número de redes de franquias do setor de <i>franchising</i> brasileiro .....	39
Figura 5 - Evolução do número de unidades franqueadas do setor de <i>franchising</i> brasileiro ..	40
Figura 6 - Evolução do número de empregos diretos gerados pelo setor de <i>franchising</i> brasileiro .....	41

## LISTA DE TABELAS

Gráfico 1 - Ferramentas de comunicação .....	67
Gráfico 2 - Processos de padronização .....	68
Gráfico 3 - Ações do setor de comunicação e marketing .....	70
Gráfico 4 - Avaliação do uso do fundo de marketing .....	71



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL .....</b>	<b>15</b>
2.1 CONCEITO .....	15
2.1.1 Histórico do sistema.....	15
2.1.2 Definição de conceitos .....	16
2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA .....	19
2.2.1 Comunicação Interna Gerencial .....	19
2.2.2 Comunicação Interna Descendente.....	21
2.2.3 Comunicação Interna Ascendente .....	21
2.2.4 Comunicação Interna Lateral .....	21
2.2.5 Comunicação Administrativa .....	22
2.2.6 Comunicação Social.....	23
<b>3 CONCEITOS INTRODUTÓRIOS PARA FRANCHISING .....</b>	<b>23</b>
3.1 HISTÓRICO .....	23
3.2 DEFINIÇÃO CONCEITUAL .....	27
3.3 TIPOS DE FRANQUIAS .....	29
<b>3.3.1 Qualificações por gerações.....</b>	<b>29</b>

3.4 PRÓS E CONTRAS DO SISTEMA DE FRANCHISING.....	30
<b>3.4.1 Vantagens de adotar o sistema de franchising .....</b>	<b>31</b>
3.4.1.1 <i>Vantagens do sistema de franchising para o franqueador .....</i>	31
3.4.1.2 <i>Vantagens do sistema de franchising para o franqueado .....</i>	32
<b>3.4.2 Desvantagens em adotar o sistema de franchising.....</b>	<b>34</b>
3.4.2.1 <i>Desvantagens do sistema de franchising para o franqueador .....</i>	34
3.4.2.2 <i>Desvantagens do sistema de franchising para o franqueado .....</i>	37
3.5 EVOLUÇÃO DO SETOR DE FRANCHISING 2003-2014 .....	38
<b>3.5.1 Projeções do franchising brasileiro .....</b>	<b>41</b>
<b>4 COMUNICAÇÃO NO FRANCHISING .....</b>	<b>42</b>
4.1 O FUNDO DE MARKETING E SUAS APLICAÇÕES .....	45
4.2 A COMUNICAÇÃO ENTRE FRANQUEADOR E FRANQUEADO .....	46
<b>4.2.1. As fases do franqueado .....</b>	<b>48</b>
<b>4.2.2 Diagnostico da fase de Inspiração .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2.3 A mudança na postura do franqueado.....</b>	<b>49</b>
<b>4.2.4 Quando o franqueado quer ser independente .....</b>	<b>51</b>
4.3 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO ON LINE .....	53
<b>4.3.1 O papel da internet na rede franchising .....</b>	<b>54</b>
<b>4.3.2 O site da franqueadora .....</b>	<b>55</b>

<b>4.3.3 Intranet, canal de transferência de know how.....</b>	<b>57</b>
<b>4.3.4 Novas mídias web .....</b>	<b>59</b>
<b>5 ESTUDO DE CASO VIVA EVENTOS.....</b>	<b>60</b>
5.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	60
5.2 A PRIMEIRA FRANQUEADORA DE EVENTOS DO PÁIS .....	62
5.3 PROCESSO DE FRANQUEAMENTO.....	62
<b>5.3.1 Como ser um franqueado?.....</b>	<b>64</b>
5.4 ATUAÇÃO DO SETOR DE COMUNICAÇÃO E MARKETING .....	64
<b>5.4.1 Ferramentas de comunicação entre a franqueadora e franqueados .....</b>	<b>66</b>
5.5 A PESQUISA: O SETOR DE COMUNICAÇÃO E MARKETING PARA O FRANQUEADO.....	66
5.6 PARECER FINAL DO CASO .....	71
<b>5.6.1 Propostas de modificações .....</b>	<b>72</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>73</b>

## **GLOSSÁRIO**

## **REFERÊNCIAS**

## **APÊNDICES**

## **ANEXOS**

## 1 INTRODUÇÃO

Os efeitos econômicos, sociais e culturais da globalização resultaram no aumento da demanda no mercado e da concorrência. Tendo uma área de atuação promissora e a concorrência engessada, a empresa Viva Eventos iniciou sua atuação no mercado de formaturas há sete anos, no intuito de fazer eventos inovadores e personalizados, ultrapassando os limites do município de Juiz de Fora (MG). Visando expansão em forma espiral a empresa optou pelo modelo do sistema de *franchising*, para que alcance um maior espaço nacional e com baixo investimento de seus sócios fundadores, visto que o sistema conta com o capital do franqueado. (ANEXO J)

Segundo Cherto (2006), o *franchising* como método alternativo para a distribuição dos respectivos bens e serviços é o que oferece vantagens, com relação aos demais métodos de expansão.

A palavra “comunicação” tem origem no termo latim “comunicar”, que significa entrar em relação com ou pôr em comum. Isto significa trocar ideias, sentimentos, experiências. O objetivo de estudo do presente trabalho, a empresa Viva Eventos, quando se trata de como o setor de comunicação trabalha com este conteúdo.

Para a Viva, as comunicações contribuíram para sua expansão no sistema de franquias, sendo importante ressaltar que a empresa trabalha com três importantes frentes da Comunicação empresarial: a comunicação interna, a comunicação externa e o marketing de conteúdo. Assim, o objetivo deste trabalho é estabelecer o papel de meio no sistema de franqueamento. Todos eles trabalham juntos no intuito de colocar a empresa como líder de mercado, nas áreas onde já existe sede, e, principalmente, trabalhando com os desafios nos mercados desconhecidos.

Bordenave (1986) descreve comunicação como um processo tão natural como respirar, beber água, caminhar. “A comunicação é a força que dinamiza a vida das pessoas e das sociedades: a comunicação excita, ensina, vende, distrai, entusiasma, dá status, desorienta, faz rir, faz chorar, inspira, narcotiza, reduz a solidão e - num paradoxo digno de sua infinita versatilidade - produz até incomunicação”. (BORDENAVE, 1986, p.09).

Diante desta afirmação, é possível afirmar que existem inúmeras razões para estudar a comunicação, sendo ela um modo de sobrevivência. Porém, deve-se ressaltar, para que a comunicação seja eficaz e eficiente é necessário usar de maneira assertiva as suas ferramentas.

A comunicação empresarial, de forma geral, é muito estudada por diversos autores. Porém, especificamente a dificuldade em encontrar estudos referentes à comunicação em redes de franquias motivou este estudo, visto a necessidade da responsável desta pesquisa trabalhar na empresa estudada. Sua intenção é agregar conhecimentos da atuação da comunicação empresarial, interna e externa, no sistema de franqueamento, para o universo acadêmico.

Diante a falta de referências teóricas e específicas para um modelo de comunicação empresarial inserido no sistema de franquias de eventos, optou-se por definir uma empresa a ser estudada. – Viva Eventos – assim define-se o papel da comunicação no *franchising* com o estudo de caso Viva Eventos.

A empresa Viva Eventos é um dos destaques nacionais no setor de assessoria de eventos sociais seu foco é formaturas. Para que a franqueadora repasse o *know how* aos franqueados, conseqüentemente tenha sucesso na rede e fortalecimento da marca, a empresa depende do seu sistema de comunicação e marketing.

O estudo do setor de comunicação e marketing da empresa é baseado nos conceitos de comunicação empresarial. A opção desse estudo se dá por entender que essa ferramenta viabiliza uma análise de um case de comunicação. Ou seja, um exemplo de comunicação interna e externa que envolve uma série de ações com o objetivo de horizontalizar ao máximo a comunicação interna e ter um melhor *branding*<sup>1</sup> na comunicação externa.

O foco será investigar as ferramentas utilizadas na comunicação entre franqueadora e franqueado, avaliando as necessidades para atender ambos os lados; avaliar a satisfação dos franqueados mediante aos métodos e estratégias comunicacionais empregados pela franqueadora, a fim de verificar a efetividade da comunicação entre as partes e também as possíveis falhas existentes. O objetivo deste estudo é analisar através do estudo de caso, as ações de comunicação estabelecidas pela empresa Viva Eventos e a sua rede de franqueados, tendo em vista a efetividade da comunicação entre eles. Fazer um estudo da comunicação empresarial no sistema de franquias da empresa Viva Eventos, por intermédio dos processos

---

<sup>1</sup> O significado literal de Branding é atribuição de uma marca a um produto ou serviço. Contudo, o verdadeiro significado do termo branding vai muito mais além e significa efetuar a diferenciação de um produto ou serviço e ajudar a definir um determinado posicionamento junto do consumidor através da atribuição de uma marca. (Disponível em <http://marketingemedia.com.br/branding/>).

internos, serviço de atendimento ao franqueado, internet, processos comunicacionais, sessões de entrevista, análise da convenção anual e ainda o conteúdo do material entregue aos franqueados anualmente.



## 2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Um dos itens fundamentais no ambiente empresarial, Pimenta (2004) caracteriza a comunicação empresarial como o somatório de todas as atividades comunicacionais de uma empresa. Cahen (2005) entende como uma atividade sistêmica com caráter estratégico. Nassar e Figueiredo (2006) afirmam que o poder da propaganda sobre as outras linguagens da comunicação é uma herança de um ambiente empresarial sem variedades para o consumidor

### 2.1 CONCEITO

Atualmente o conceito está muito ligado à comunicação estratégica, pois desde os anos 1990 de acordo com Bosco (2010), ela se tornou peça-chave no desenvolvimento organizacional. A empresarial é diferentemente descrita na teoria e na prática, pois muitas vezes ela tende a atender as necessidades comerciais, flexibilizando seus conceitos iniciais, fazendo dessa maneira surgir uma comunicação empresarial sem identidade. Bosco (2010) afirma que hoje, o Brasil adota a comunicação estratégica para as organizações. Ela é usada com o objetivo de simplificar os projetos, sistematizando processos para diminuir a complexidade.

A comunicação é um fator de suma importância dentro do contexto empresarial, é um elemento que deve ganhar atenção da alta direção, pois está presente em tudo que se faz para a expansão da empresa; em qualquer atividade que há interação entre as pessoas, entre um indivíduo e um grupo de indivíduos, seja interno ou externo. A sua importância é tamanha que a autora Maria Schuler afirma “A única maneira de haver organização é através da comunicação” (SCHULER<sup>2</sup>, *apud* TOMASI e MEDEIROS, 2010, p.6).

Para obter mais qualidade, muitas empresas optam por ter agências internas para facilitar a comunicação interna e externa e dessa maneira sair na frente de seus concorrentes. Esse sistema permite que a comunicação seja horizontal entre os diferentes níveis hierárquicos de uma empresa, mas para que ele seja implementado é necessário uma definição de recursos financeiros para este fim, pois deve se ter um espaço e funcionários dedicados para esta função. Segundo Cahen (2005) a Comunicação Empresarial se de fato for tratada seriamente, é uma das mais eficientes e poderosas estratégias, mas neste país ela ainda é

---

<sup>2</sup> SCHULER, Maria, *Comunicação estratégica*, Ed. Atlas São Paulo, 2004.

privilégio de uns poucos empresários, que aceitam essa atividade como investimento e não como despesa. (Idem. 2005, p. 26).

### 2.1.1 Histórico

A comunicação empresarial foi tratada até os anos 1970 sendo de negócios, mas a partir dos anos 1980 foram ampliados os horizontes e ela passou a ser vista como estratégica. Dessa forma a sua estrutura passa a ser não mais apenas para transmitir informações e sim para transmitir significados e significâncias (TOMASI e MEDEIROS, 2010, p. 28).

Para Medeiros e Tomasi (2010) a concepção de a comunicação empresarial deve seguir um fluxo para transmitir significados: dessa forma, quantidade não significa qualidade. Para ter qualidade devem ser adotados alguns quesitos básicos como entendimento e persuasão. Quando a empresa conseguir seguir por este caminho, conseqüentemente vai ir para quem e para onde deve chegar. Os autores ainda citam que existem três maneiras de analisar a relação da comunicação com a organização:

A contenção, produção e equivalência. A contenção considera a comunicação como algo localizado dentro de uma estrutura organizacional material. Se uma estrutura não funciona, a organização desaba. A produção examina o modo como as organizações produzem comunicação, ou a comunicação produz a organização. Nesse caso, as organizações deixam de ser recipientes dentro dos quais as comunicações se estabelecem. Comunicação e organização podem produzir-se uma à outra. A terceira abordagem trata a comunicação e a organização como uma entidade só. Assim a comunicação é organização e organização é comunicação. (TOMASI e MEDEIROS, 2010, p.30).

A citação acima faz um paralelo entre os meios da comunicação empresarial, definindo como a empresa pode se relacionar com os tipos. O atual modelo considerado como estratégico, está sempre como um setor de alto escalão na empresa. O seu objetivo é criar, manter ou melhorar a imagem da empresa diante do seu público (TOMASI e MEDEIROS, 2010, p.69).

Bueno (2009) afirma que até mesmo nas universidades onde se tem os cursos de comunicação social, existem os *house organs* para manter a comunicação interna entre funcionários, estudantes e professores. Com níveis diferenciados de orientação, o objetivo é horizontalizar a comunicação para que todos entendam as mensagens da instituição/organização.

Conforme o Prof. Dr. João José Azevedo Curvello (1997), comunicação é, antes de tudo, um diálogo, uma interação, tornando comum. Não pode ser confundida com a simples transmissão unilateral de informações. Mas, no ambiente das organizações, sua dimensão quase sempre está reduzida a um instrumento de divulgação e de controle.

Atualmente, a comunicação organizacional passa de mero instrumento gerencial para transmissão de ordens e informações, a ser vista como estratégica, usada para a construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa. Apropriando-se em quase todos os momentos, dos elementos constitutivos desse universo (histórias, mitos, heróis, rituais) na construção e veiculação das mensagens pelos canais formais (jornais, boletins, circulares, reuniões), numa permanente relação de troca com o ambiente. (CURVELLO, 1997, p.7).

### 2.1.2 Conceitos usados na comunicação empresarial

Curvello (2012) destaca que a comunicação organizacional foi sendo definida resumidamente como: aquela que serve para criar, fazer funcionar e manter atuantes as organizações sociais.

As empresas são vistas de diversos ângulos através de metáforas. Cada metáfora reflete diretamente como é a estrutura organizacional. A comunicação organizacional é definida por sete metáfora. Para Tomasi e Medeiros (2010) são elas: *conduíte*, *lente*, *linkage*, *performance*, símbolo, voz e a do discurso.

Dentro de uma empresa, a comunicação é essencial, é através dela que se diz o que se espera, é por ela que se diz quais os recursos que estão à sua disposição (TOMASI e MEDEIROS, 2010 p. 68). Abaixo, a breve descrição de cada metáfora definida pelos autores:

- *Conduíte* é relativo ao encaminhamento da comunicação; visto como um mero canal por onde a comunicação passa: sendo assim, essa metáfora coloca a comunicação vista como linear e de mão única.
- *Lente* trata as organizações como olhos que esquadrinham o ambiente, filtram dados, distorcem e retardam a informação. Olhos que selecionam, encaminham mensagens, disseminam inovação e mudança. Esse fluxo acontece de forma natural, quando passa de indivíduo para indivíduo. A simplificação da informação gera perda de pormenores, mas não afeta a informação principal.
- *Linkage* coloca a organização vista como redes ou sistemas de indivíduos. Nesta o foco não é a transmissão, e sim a conexão. Os relacionamentos de pessoas com pessoas para a melhor comunicação.

- *Performance* coloca a comunicação empresarial como uma projeção social. A estrutura empresarial funciona da seguinte maneira “mensagem-*feedback*-resposta”, de ordem direta facilitando a resposta.
- *Símbolo* projeta a comunicação como a interpretação de formas literárias, e, ela por sua vez, funciona como criação e manutenção de sentidos.
- *Voz* é o símbolo máximo da comunicação. Nesta metáfora é preciso ter a habilidade de se fazer ouvir e entender dentro de uma empresa
- *Discurso* é o conteúdo da mensagem em si, é considerada a teoria da conversação na qual a organização aparece como textos que consistem em gêneros e diálogos. (TOMASI e MEDEIROS, 2010 p. 38-39).

Para Bueno (2005) a comunicação se inspira na teoria evolucionista de Darwin<sup>3</sup>, o que acontece no sistema de franqueamento. A franqueadora é a matriz onde normalmente está instalada a *house organ* e é ela que analisa o mercado e reproduz as ações específicas para cada área geográfica onde a franquia está instalada, só que de uma maneira melhorada, para que ela saia na frente da concorrência.

Cahen (2005, p. 113) ressalta que um dos objetivos da comunicação empresarial é mostrar para a sociedade, para a comunidade próxima, como a empresa é boa cidadã. Ainda é responsável por ocupar-se de fortalecer a credibilidade de todas as informações. Ser fonte do noticiário de forma que os jornalistas procurem a empresa em caso de necessidade de informação relativa a seus produtos e desempenho, obter reconhecimento positivo e boa vontade dos diversos setores da opinião pública, abrir e manter canais de comunicação, obter bons negócios, estimular o desempenho dos empregados, favorecer a imagem pessoal da diretoria e gerência.

Cahen (2010) afirma que todas as ações devem deixar implícito alguns conceitos como:

Somos bons cidadãos, nossos produtos são excelentes, temos respeito pelos nossos clientes, temos respeito pelos nossos acionistas, somos uma empresa bem administrada, temos tradição, somos éticos, somos bons clientes, somos bons patrões, é bom trabalhar em nossa empresa, nossos administradores e gerentes são experientes no mercado (CAHEN, 2010).

---

<sup>3</sup>Teoria da evolução: o mundo não se encontra em equilíbrio estático, as espécies se transformam no decorrer do tempo. A existência dos fósseis e as diferenças entre o organismo dos dinossauros e o das aves, únicos dinossauros sobreviventes à extinção, ilustram com clareza o que chamamos de evolução das espécies (Universitário, disponível em <http://www.universitario.com.br/noticias/n.php?i=5296>, Acesso 2015).

Para Torquato (2004, p.3) os consumidores nas últimas décadas passaram a exigir não apenas informações sobre o produto, mas também sobre a empresa por trás daquele produto. Dessa maneira a imagem institucional cobre a imagem do produto e vice-versa.

## 2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA

Um papel importante da comunicação empresarial é a comunicação interna de uma empresa. O público interno deve receber atenção ímpar, pois são as pessoas, colaboradores, gerentes e diretores que necessitam ter engajamento com os projetos da empresa. Um dos desafios é manter os colaboradores motivados e informados, para isso é preciso que se estimule, diferencie, promova e premie os funcionários. É um processo constante para que o colaborador tenha consciência dos objetivos e estratégias da empresa. (TOMASI e MEDEIROS, 2010, p 66).

Para Torquato (2004), a comunicação organizacional interna é um complexo de formas de comunicação. Dentre elas estão: Comunicação gerencial, administrativa, social (que é a mais desenvolvida dentro das empresas) e ainda o sistema de informação que seriam os bancos de dados empresariais. (TORQUATO<sup>4</sup> 2004, p.34-35 *apud* TOMASI e MEDEIROS, p 66).

Torquato (2004) afirma que essas quatro áreas devem estar interligadas para obtenção de um resultado positivo. Segundo o autor, elas devem estar integradas, exercendo duas funções. Criar na comunicação organizacional um sentimento de unidade e de igual forma anunciar ao público externo os negócios e a imagem da empresa por meio de uma linguagem homogênea. (TORQUATO<sup>5</sup> 2004, p. 34-35 *apud* TOMASI, Carolina e MEDEIROS, João Bosco, 2010, p 66).

A comunicação empresarial interna enfrenta alguns problemas de diversa ordem, como: falta de objetivos claros, indefinição de responsabilidades, linguagem inadequada de seus diretores para uso público e heterogêneo. Ter uma visão estratégica em comunicação interna é também saber aonde quer e como vai fazer para chegar. (TOMASI e MEDEIROS, 2010, p.82).

---

<sup>4</sup> TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação: organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

<sup>5</sup> TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação: organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

Duarte (2003) afirma que um dos meios mais utilizados na comunicação empresarial é a internet ou a intranet. Através de meios de comunicação como e-mails ou softwares os colaboradores comunicam entre si avisos, informações relevantes, diretrizes e metas. Tudo o que se deseja enviar de informações é colocado pelo meio escolhido da empresa. (DUARTE<sup>6</sup>, 2003, p. 2002 *apud* TOMASI e MEDEIROS, 2010, p 81).

Uma empresa vai bem se seus produtos encontram receptividade no mercado. Produtos competitivos estão relacionados diretamente com empregados felizes. Tudo junto forma uma imagem positiva da empresa. O principal objetivo da comunicação interna é manter essa cadeia de felicidade, relações interpessoais criam um clima de alto astral no interior da empresa e favorecem a consecução da qualidade total de produtos e serviços esse clima é propiciado pelo sistema organizacional interno. (DUARTE, 2003 P. 421, *apud* BRANDÃO E CARVALHO, 2003, p. 195).

Para conseguir a felicidade dos colaboradores, a busca da integração por meio de programas participativos diversos, tem intuito de gerar maior comprometimento dos funcionários e aumentar os índices de qualidade produtividade. Funcionário feliz produz mais. Mais produção conseqüentemente gera mais lucro pra empresa. A empresa pode se esquecer de que para culminar em um bom resultado todos os fatores dependem da comunicação (TOMASI, Carolina e MEDEIROS, João Bosco, 2003 p.197).

A comunicação organizacional é definida e composta por: comunicação institucional (relações públicas), comunicação interna (comunicação administrativa) e comunicação mercadológica (marketing), que pode ser administrada sob a mesma direção.

### 2.2.1 Comunicação Interna Gerencial

A comunicação gerencial deve ser bilateral. Os gerentes tem tendência a reter informação para os níveis intermediários. Eles têm receio que ao passar informação para seus subordinados, esteja compartilhando poder com eles. A informação é muito importante no contexto da comunicação interna, porque é ele que está posicionado entre subordinados e

---

<sup>6</sup> BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: Teoria e pesquisa*. Barueri. São Paulo: Editora Manole, 2003.

diretores. É dever de ela transmitir as informações, identificar os ruídos existentes, caso haja, deve-se examinar a fonte, o canal e o receptor. (TOMASI, Carolina e MEDEIROS, João Bosco, 2010, p. 69).

### **2.2.2 Comunicação Interna Descendente**

A comunicação interna enfrenta problemas no que diz respeito aos fluxos. As empresas que são complexas com diferentes níveis hierárquicos apresentam maior facilidade de ter ruídos no processo comunicativo. Considerando o fluxo descente, de cima para baixo, as comunicações gerenciais são formas muitas vezes excessivas que causam “entupimentos” nos canais. A comunicação é descendente quando flui entre diretores e gerentes e chefias subordinadas. Já as das bases, apresentam problemas, sobretudo por causa da heterogeneidade sociocultural. (TOMASI e MEDEIROS, 2010, p. 70).

### **2.1.3 Comunicação Interna Ascendente**

Para Tomasi e Medeiros (2010, p. 91), a comunicação organizacional interna deve ser sempre precisa e transparente, circular com liberdade para poder produzir frutos e riquezas. Ainda neste contexto, a comunicação ascendente, de baixo para cima, é mais formal. Ela tem o objetivo de estabelecer um fluxo que vai da base para o topo da hierarquia da empresa. De acordo com Matos 2004 *apud* Tomasi e Medeiros, 2006, em geral ela funciona com maior lentidão e isto por vim através da camada “rádio-peão” e “rádio-corredor”. (MATOS<sup>7</sup> *apud* TOMASI e MEDEIROS 2006, p.92).

### **2.1.4 Comunicação Interna Lateral**

Comunicações laterais ou comunicações entre pares é a que se estabelece entre dois indivíduos de um mesmo nível hierárquico, pode se dizer que elas constituem um fator relevante para a sistematização e uniformização de ideias. Diretores e gerência devem ver a comunicação lateral como estratégica para permitir ajustes e integração de propósitos para a consecução de objetivos. (TOMASI e MEDEIROS, 2010, p. 71).

---

<sup>7</sup>MATOS, G. G. *A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

### 2.2.5 Comunicação interna Administrativa

Importante forma de utilizar as ferramentas comunicacionais para assuntos do cotidiano empresarial. As ferramentas mais utilizadas são: memorandos, circulares, cartas, relatórios, indicadores, e-mails marketing, avisos etc. Esses instrumentos de comunicação têm como objetivo orientar os colaboradores, gerentes e diretores a facilitar suas atividades diárias ou informá-los sobre uma ação ou novo produto, dentre outros. Muitas vezes o setor de recursos humanos (RH) faz essas funções, trabalhando em conjunto com o setor de comunicação da empresa.

### 2.2.6 Comunicação Social

Tomasi e Medeiros (2010, p. 95) relacionam as melhorias de se ter uma comunicação social interna estruturada, seriam elas:

A melhoria da produtividade, a integração das pessoas dentro de uma equipe; a competitividade de produtos e serviços; o incentivo de comportamentos de cooperação; a promoção de lealdade entre os empregados para com a empresa; a geração de novas ideias e soluções criativas dos problemas cotidianos, a melhoria do clima interno e do relacionamento interpessoal. (TOMASI e MEDEIROS, 2010, p. 95).

Chapan (1996) também enumera alguns benefícios do uso dela:

Manter seus funcionários informados; saber conduzir uma reunião em equipe; reconhecer que a comunicação é força vital de uma empresa; estabelecer um sistema de comunicação em todos os sentidos da empresa; ser sempre um bom ouvinte; estar disposto a dedicar mais tempo a comunicação. (CHAPAN, 1996, p. 75).



### 3 CONCEITOS INTRODUTÓRIOS PARA FRANCHISING

De forma simplificada, para o SEBRAE (2015), o sistema de franqueamento é uma estratégia para expansão, distribuição e comercialização de produtos e serviços em que a franquia é um negócio pré-formatado, o chamado *Business Format Franchising*. Esse sistema é a união dos interesses de dois parceiros que trabalham sob um único sistema visando lucros em conjunto.

Nesse contexto o sistema de *franchising* é avaliado como excelente ferramenta de expansão empresarial, com ele, os empreendedores conseguem alcançar áreas distantes do negócio matriz e em todas as sedes tendo um dono que ele consiga alavancar seu empreendimento, usando uma marca conhecida e um modelo de negócios pré-existente. Todo negócio para ser um modelo franqueado, tem que passar por um processo onde primeiramente se abre uma loja/empresa piloto: após dar certo, são abertas as vendas para novos franqueados. (ABF, 2005)

Esse modelo se caracteriza por um contrato, no qual a empresa detentora de uma marca ou patente (franqueador) utiliza o sistema de franquias para expandir seus negócios. A Lei 8.955 de 15/12/1994 define o *franchising* como um sistema empresarial no qual o franqueador cede ao franqueado o direito do uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos e serviços e, eventualmente também ter direito ao uso da tecnologia da empresa e do seu sistema operacional (RIBEIRO, 2011, p.9).

Na sessão a seguir, veremos as definições e aprofundamentos do conceito do sistema de franquias, a fim de verificar como são as ferramentas de uso desse sistema.

#### 3.1 HISTÓRICO

De acordo com a Associação Brasileira de *Franchising*<sup>8</sup> (ABF), desde o século XVII em Londres, são encontrados exemplos de práticas comerciais que

---

<sup>8</sup>ABF – A Associação brasileira de Franchising é uma entidade sem fins lucrativos criada em 1987. A ABF disfruta de um grande prestígio e de uma imagem consolidada no mercado. Possui mais de 900 mil associados, divididos entre franqueados, franqueadores, e prestadores de serviço que nos últimos anos organiza e participa de diversas ações para o Desenvolvimento do sistema de franquias do Brasil. (ABF, 2013, disponível em <https://www.portaldofranchising.com.br/>).

assemelham ao sistema de franquias como é conhecido hoje. Mas, de forma geral, considera-se que o sistema de franquias começou nos Estados Unidos após a guerra civil, quando a empresa Singer (empresa de maquinário de costura) estabeleceu uma rede de revendedores (ABF, 2005 p. 4).

Para a ABF (2005), o sistema não se criou por uma mente criativa, mas sim por um conjunto de ações feitas por vários empresários, para solucionar problemas existentes que afetavam os seus negócios. Essas ações serviriam de respostas para as próprias empresas gerando um modelo para outros negócios. Desde então a evolução do *franchising* vem se aprimorando.

No início da década de 1990, o *franchising* crescia anualmente com índices superiores ao da economia brasileira, sendo necessário a criação de uma legislação específica para a área, nascendo assim a Lei 8955/94 (ANEXO A).

Anteriormente, não existia no Brasil nenhuma lei regulamentadora do modelo de negócio. Dessa forma, era comum o surgimento de problema pela falta de informação por parte das franqueadoras fazendo com que os franqueados desistissem do empreendimento. A lei foi elaborada mediante aos moldes estadunidenses e consiste em informar de forma clara para ambas as partes do negócio, franqueador e franqueado através da circular de oferta do negócio ofertado (SEBRAE, 2015).

A lei das franquias dispõe dos conceitos gerais do Instituto da Franquia, porém a lei que está em vigor até hoje não é mais suficiente para sanar todos os problemas e conflitos gerados no convívio entre franqueadora e franqueado. (SEBRAE, 2015).

No Brasil, as escolas de inglês Yazigy e CCAA foram grandes responsáveis pela introdução do sistema de franquia. Elas iniciaram o modelo no início dos anos de 1960: ainda não no formato estruturado do *franchising* como é hoje. Em 1979 chegaram no Brasil algumas redes internacionais como o Mc Donalds, que fizeram iniciar de vez o sistema de *franchising* no Brasil.

A partir de então o modelo de negócios evoluiu bastante, com a fundação da Associação Brasileira de Franchising (ABF) em 1987, logo após concretizado o sistema em meados da década de 1980, foi criada a Lei da Franquia no. 8.955/04 e em 15 de dezembro de 1994 ela foi colocada em vigor, mudando de vez a maneira de empreender no Brasil (FRIDHEIM, 2013).

Com o tempo algumas outras empresas adotaram o sistema de franquias para expandir os negócios, como a General Motors, a Coca Cola. A GM se iniciou no

sistema para expandir os negócios e a Coca Cola para melhorar o sistema de engarrafamento do refrigerante e conseguir ter um serviço terceirizado de qualidade (FRIDHEIM, 2013).

## Linha do tempo do *franchising*



1850

Mc Cormick Harvesting Machine monta uma rede de distribuição de sua colheitadeira sob a responsabilidade de terceiros.



1863

Singer Sewing Company tinha dificuldade em divulgar suas máquinas caseiras, além de precisar muito ensinar as pessoas a usá-las e dar manutenção. Decidiu, então, autorizar que empresários (franqueados), utilizassem suas técnicas de vendas das máquinas e prestassem os serviços descritos acima, usando sua marca, em troca de uma remuneração (royalty).



1898

Coca-Cola cria a franquia de distribuição de produto = Canal exclusivo de Distribuição



1899

GM abre as primeiras Concessionárias = distribuição exclusiva de produtos + manutenção



1920

Hertz desenvolve o 1º modelo de franquias de serviços com a locação de carros em diversos pontos, sob a administração de diferentes pessoas.



1946

Com o retorno das tropas americanas da 2ª guerra e a desocupação de muitos soldados, percebeu-se uma oportunidade para o crescimento das franquias. O Lanham Act (1946) estabeleceu o registro de marcas (Trademark) e infrações por uso indevido. Começa, aqui, o boom do sistema nos EUA.



1955

Ray Kroc dá início à concessão de franquias McDonald's

Figura 1 - Linha do tempo do *franchising*

### 3.2 DEFINIÇÃO CONCEITUAL

Segundo Bernardino (1999), *franchising* é uma relação contratual estabelecida entre o franqueador e o franqueado. O franqueador é obrigado a oferecer uma atenção permanente ao negócio do franqueado.

A Associação Brasileira de Franchising (ABF) define dessa forma *franchising*:

O franchising é um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, baseado em estreita e contínua colaboração entre empresas jurídica e financeiramente independentes, através da qual o franqueador concede o direito e impõe a obrigação aos seus franqueados de explorarem uma empresa de acordo com seu conceito. O direito assim concedido tem por objetivo autorizar e obrigar o franqueado, mediante uma contraprestação financeira direta ou indireta, a utilizar as marcas de serviços, logotipos e insígnias, ou Know-how, direitos de propriedade industrial e intelectual e outros direitos autorais, apoiados por uma prestação contínua de assistência comercial e ou técnica, no âmbito e durante a vigência de um contrato de franquia escrito e celebrado entre as partes para este fim. (ABF, 2005, p.32)

O sistema de franquia regido pela lei nº 8.955 de 15/12/1994 é definido como:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado 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 o vínculo empregatício. (ABF, 2005)

A International Franchise Association – IFA (2011) define *franchising* como o contínuo relacionamento entre franqueador e franqueado, no qual o universo total de conhecimentos do franqueador (imagem, sucesso, técnicas de produção e marketing) é fornecido ao franqueado. (FRIEDHEIM, 2003). Segundo a IFA (2011) em 2011 o número de franquias era de 800 mil unidades nos estados unidos, gerando 2,5% a mais de empregos diretos e 3% de indiretos.

A Circular de Oferta de Franquia - COF (ANEXO B), é um documento exigido pela Lei 8.955 de 15/12/94 (ANEXO A), que disciplina o sistema de *franchising* no Brasil. Ela deve conter todas as informações previstas sobre a empresa franqueadora, seus sócios e seu sistema de *franchising* ser entregue ao candidato a franqueado dez dias antes da assinatura do contrato e do pagamento de qualquer taxa. (FRIEDHEIM, 2003, p.38).

No Brasil o *franchising* movimentou cerca de 76 bilhões com mais de 1.850 redes, com cerca de 86 mil unidades. Em 2010, apesar dos números terem sido bons, a pretensão do mercado era que crescesse ainda mais. O Brasil alcançou o posto de quarto maior mercado mundial como franqueador, com mais de 90% desse total representado por marcas nacionais. E muitas estão além das fronteiras brasileiras, mais de 65 delas estão em âmbito intercacional. (RIBEIRO, A. et al 2011, p. 14).

Para melhor atender ao sistema, está em tramitação no Brasil desde 2008 um projeto de lei mais completo sobre o tema. Dentre as muitas alterações previstas, uma das propostas é que o novo franqueador terá um tempo mínimo de maturação do seu negócio de dois anos. Na legislação vigente, com qualquer tempo de existência, o negócio pode ser franqueável. O novo projeto visa proteger franquias novas no mercado, para não ter concorrência desleal com empresas aventureiras que entram no mercado sem estrutura e podem não oferecer benefícios aos seus franqueados. (SEBRAE, 2011).

Em Minas Gerais, a ABF é representada pela diretora Danyelle Van Straten, Diretora Executiva da Depylaction. Devido ao grande número de municípios e ao desempenho da economia regional, que se mantém há alguns anos acima da média nacional, o estado de Minas Gerais destaca-se pelo potencial de crescimento para expansão de redes e também no desenvolvimento de novas marcas. Minas Gerais é o quarto estado do Brasil em número de redes de franquia, ou seja, das 2.942 que operam no Brasil, 173 são de origem mineira. Também abriga mais de 9.925 unidades franqueadas em operação.

De acordo com a ABF (2005), a gestão de Danyelle pautada pela continuidade das ações iniciadas anteriormente, na busca por novas parcerias e oportunidades para as franquias do Estado. “Queremos propiciar aos franqueadores e franqueados que atuam em Minas todas as informações necessárias para a prática do bom *franchising*”, afirma Danyelle (ABF, 2005), ressaltando que a oferta de cursos e programas de capacitação estão entre suas prioridades.

A Circular de Oferta de Franquia (COF) é um dos documentos mais importante no sistema de *franchising*. Ela deve ser redigida de forma clara e objetiva sobre o negócio franqueado e serve para que o candidato avalie o negócio em sua plenitude antes de adquiri-lo. A lei 8.995/49 (ANEXO A) estabelece que neste documento devem estar os balanços financeiros, taxas e valores, investimento real, *layout*, suporte oferecido pela franqueadora entre muitos outros. O legislador ao fazer a

lei preocupou-se em proteger os novos franqueados, razão pela qual a COF deve ser entregue ao pré-candidato com antecedência de dez dias do pré-contrato ser assinado. (SEBRAE, 2015).

### 3.3 TIPOS DE FRANQUIAS

Existem vários tipos de franquias, que variam de acordo com o tipo do negócio, podem ser da área industrial, no atacado ou no varejo. Para Cherto (2006, p. 39 - 43), os tipos de franquias são para padronizar ao máximo cada estilo de negócio, fazendo com que o sistema seja bem congruente.

A chamada franquia não formatada ou franquia de produto e de marca (FPN) é aquela onde apenas o produto ou a marca são repassados, pouco ou quase nenhum *know-how* é repassado. Há também pouco ou nenhum suporte mercadológico. O sucesso do negócio depende do franqueado e do seu talento.

Outro de franquia é o chamado franquia formatada (FFN), nele é bastante o repasse de know-how onde se tem a implementação completa de operação e gestão da rede. A franquia recebe apoio total da franqueadora, suporte na operação e em todos os assuntos do negócio. Nesse modelo é feita uma seleção minuciosa do franqueado, onde é exigido um padrão determinado pela franqueadora. A rede mais conhecida que é usada como exemplo desse modelo de negócio é o Mc Donalds, que é uma rede internacional e segue sem grandes modificações no modelo de negócios.

#### 3.3.1 Qualificações por gerações

Para a ABF (2005), franquia em nível de negócio possui qualificação denominada por gerações. Essas gerações determinam como é modelo de negócio seguido.

A **primeira geração** é referente às redes de franqueadas sem exclusividade na distribuição do produto da franquia. Esses franqueados de um modo geral tem estrutura precária, são descapitalizados, mas não mal intencionados. Eles apenas estão se aventurando no sistema de *franchising*.

A **segunda geração** é aquela em que os franqueados têm exclusividade na distribuição de produtos, mas são inexperientes, com uma estrutura frágil, ainda estão se

desenvolvendo no modelo de *franchising*. Apesar de pouco capitalizados, eles acreditam que este é o melhor modelo de marketing para gerir o negócio.

Na **Terceira geração**, além de desenvolver a venda do produto o franqueado desenvolve também o sistema da empresa. Esse modelo passa para a franqueadora mais segurança mediante ao sucesso do negócio no mercado, além de ele se mostrar competitivo no mercado, além do maior controle no padrão das unidades.

Desse nível em diante, a ABF (2005) afirma que cada vez é maior o envolvimento entre franqueado e franqueador, assim aumentando o grau do compromisso entre eles. O grau de liberdade do franqueado vai ficando menor, sendo assim o sistema passa a ser fechado e organizado.

Cada geração tem ou teve sua importância para o sistema mercadológico. Atualmente, são consideradas franqueadoras de sucesso, aquelas que sabem capturar franqueados. Aliando à capacidade de planejamento a inteligência de toda rede e disseminar as informações de maneira efetiva para todas as participantes do sistema.

De forma simplificada, Ribeiro (2011), afirma que a franqueadora pensa macro e o franqueado de forma micro. Neste contexto macro significa pensar num horizonte maior do que simplesmente um ano. Esse pensamento estratégico e comercial da franqueadora visa direcionar um horizonte de no mínimo três anos que seja compreendido por todos os setores envolvidos da franqueadora (RIBEIRO, Adir et al. 2011, p. 21)

Micro para o franqueado significa fazer as estratégias de médio e curto prazo. É de responsabilidade do franqueador estruturar e comunicar a rede, quais são essas estratégias em períodos de um ano. Pensar micro, não significa pensar menos, mas sim pensar na sua localidade, na sua praça, na sua franquia. (RIBEIRO, Adeir et al. 2011, p. 21-22).

### 3.4 PRÓS E CONTRAS DO SISTEMA DE FRANCHISING

O sistema de franquias é o formato de expansão de negócio, que mais cresce no Brasil. De acordo com a ABF (2015), no ano de 2014 o sistema cresceu 2% acima da inflação do país.



### 3.4.1 Vantagens em ser uma franquia

De um lado está à franqueadora, proprietária da marca e do método de fazer as coisas. De outro lado a franquia que vai ter a concessão do direito de uso da marca e do modelo de negócio interessante por ser estruturado, permitindo assim replicar um negócio (teoricamente) de sucesso. É válido ressaltar que mesmo adquirindo um negócio do sistema, não é garantia de sucesso, nem no Brasil e nem em lugar nenhum do mundo. (RIBEIRO, *et al.* 2011, p. 11).

Quando se trata de um novo negócio, o objetivo final é certamente ser bem-sucedido, o que significa obter lucros, ter retorno do investimento realizado, ter uma boa imagem, uma boa reputação, gerar novos empregos construir uma boa imagem perante os clientes.

Porém o novo empreendedor nem sempre se atenta que existem muitas questões além de ter uma boa ideia e executá-la. Isso é válido para qualquer tipo de empreendimento, o caminho para o sucesso é árduo e o empreendedor terá percorrer sozinho. A análise de viabilidade pode contribuir para que reduzam muitas das dificuldades e problemas que irão surgir ao decorrer da condução do negócio. (RIBEIRO, Aldeir et al. 2011, p. 43).

#### 3.4.1.1 Vantagens do sistema de franchising para o franqueador

Um empreendedor com um negócio bem sucedido com pretensão de expansão pode adotar o sistema de franqueamento. É uma ótima opção, pois permite a expansão de forma organizada e de certa forma gastando menos dinheiro. A expansão do negócio ocorre com o dinheiro dos outros (RIBEIRO, *et al* 2011 p.10).

Quando o empreendedor decide transformar o seu negócio em uma franquia, existe uma série de vantagens por parte deste sistema que é unificado e tem validação para todo o território nacional de forma conjunta. No site da ABF, existem mais de 300 associados cadastrados. Ela conta com um conjunto de auditórios que podem alocar até 160 pessoas cada e um sistema de biblioteca com a missão específica de oferecer informações especializadas para o setor de franquias, com apoio de atividades de ensinamentos e grupos de pesquisa e extensão.

O *franchising* conta com representação institucional com atuação política em Brasília. Este sistema permite que sejam elaboradas leis em prol ao fomento do *franchising*, dentre outras vantagens conquistadas ano a ano junto ao sistema político brasileiro.

Um franqueador pode exercer uma série de convênios em instituições nacionais que tem como objetivo apoiar as franquias e seu sistema. O SEBRAE(2015) é um forte conveniado do sistema de franquias, ele oferece suporte em todo o processo de franqueamento de uma empresa. Ainda existem alguns projetos para impulsionar a empresa ter o projeto piloto e o plano de negócios

O *franchising* permite maior disponibilidade de tempo e recursos de marketing e desenvolvimento dos produtos e serviços. A empresa conta com a redução do custo médio de produção e preço pago pelos insumos e produtos visto que as compras serão feitas para a unidade, aumenta o poder de negociação junto aos principais fornecedores da rede, trazendo consequentemente benefícios também ao franqueado.

Para a ABF (2005), o menor gasto com funcionários e equipe como um todo é uma vantagem do modelo, visto que cada franqueado é responsável por seus funcionários e gerenciamento. Consequentemente a franqueadora é responsável por manter uma equipe de excelência para a melhoria continua da rede como um todo.

#### 3.4.1.2 *Vantagens do sistema de franchising para o franqueado*

Abrir um novo negócio sempre gera riscos, mas cada empreendedor deve analisar a viabilidade do projeto, a fim de reduzir os riscos. Quando é abordado o *franchising*, a viabilidade é ainda mais importante visto o capital implementado. Porém, é apontado como uma vantagem todo o suporte dado pela unidade franqueadora, é ela que analisa a viabilidade e os riscos daquele negócio, junto ao empreendedor. (RIBEIRO, *et al.* 2011, p. 43).

O modelo de negócio franqueado é considerado no mercado econômico como um negócio de baixo índice de erro. O motivo maior por essa estatística são os procedimentos que levam a empresa piloto ser sucesso, fazendo com que as pessoas se sintam atraídas por aquele negócio previamente: quando conhece a unidade de franquia ela já está consolidada no mercado.

Vários procedimentos implicam no sucesso de uma franquia, um dos principais quando um modelo de negócio abre, o franqueado sabe que ele já foi testado

em outros territórios e conseqüentemente deu certo, foi testado e aprovado. O franqueado recebe manuais para executar o serviço/produto da mesma maneira que a franqueadora.

Ter uma marca conhecida no mercado é fundamental para o sucesso de uma franquia. O fato de ter um bom nome na praça, garante ao franqueado um bom sistema de descontos e de pagamentos no mercado, e ele tem vantagem competitiva diante de um negócio do mesmo segmento que o seu, uma vez que seus produtos já foram testados e aprovados pelos consumidores. Ter o uso de uma marca previamente testada reduz o risco de erros iniciantes, já que a franquia é fruto de um modelo já experimentado, que foram promovidos ajustes antes e durante para a melhoria constante da credibilidade mediante ao cliente e todo o público alvo SEBRAE (2008).

A existência de um plano de negócios é um requisito fundamental para o início de qualquer empreendimento. No caso do *franchising*, o empreendedor não necessita montar um plano de negócios quando opta por este modelo. O franqueador apoia e monta o plano de negócios junto ao franqueado, o que facilita a abertura do negócio. Para o SEBRAE (2008), esse apoio inicial é fundamental para o franqueado executar e ter sucesso em seu negócio, assim podendo instalar e expandir seus negócios com menor risco financeiro.

Faz parte dos requisitos da franqueadora desenvolver constantemente o negócio e o seu conceito, pré-estabelecer normas de funcionamento e diretrizes básicas. Capacitar constantemente os franqueados, oferecer apoio e orientações sobre a gestão do negócio além Quando se trata de um novo negócio, o objetivo final é certamente ser bem-sucedido, o que significa obter lucros, ter retorno do investimento realizado, ter uma boa imagem, uma boa reputação, gerar novos empregos construir uma boa imagem. (RIBEIRO, Aldeir El al. 2011, p. 43).

Economia é uma vantagem competitiva do modelo de franquias. Como os custos de propagandas são rateados pelo número de franquias, o franqueado tem uma economia considerável para divulgação do seu negócio, além de ter a melhoria da propaganda visto o maior capital investido. Destaca-se que existe uma central das franquias, a franqueadora, na qual as compras são feitas em volume, conseguindo assim um preço menor nos investimentos fixos como equipamentos, maquinários, instalações e produtos que são para a rede.

Para Ribeiro (2011), os resultados incríveis das franquias são conquistados em ambientes colaborativos e de confiança. Grande parte dessa conquista está na mão dos dirigentes, os principais executivos da franqueadora, além do fundador, eles tem

papel fundamental no relacionamento entre franquia e franqueados, assim esses empresários passam o seu DNA corporativo e transmitem segurança em relação a uma economia.

Uma vantagem a ser destacada é a independência jurídica do franqueado. Apesar dela não ser completa, a franquia tem CNPJ próprio, razão social própria, e qualquer operação financeira é de responsabilidade do franqueado. (ABF, 2005)

Possibilidade de desenvolvimento é um item que chama atenção do empreendedor que deseja ser franqueado. Mesmo com a ligação entre franqueador e franquia, o próprio franqueador faz periodicamente pesquisas de mercado, lançamento de novos produtos e novos aperfeiçoamentos. O que possibilita ao franqueado o crescimento do seu negócio individualizado, visto que cada diretor é responsável pelo gerenciamento de sua unidade.

Bernardino (1999), afirma que as vantagens de obter uma franquia são diversas, dentre elas dispor de um treinamento para entrar no mercado, o que possibilita a resolução dos problemas de falta de experiência. O franqueado será proprietário de um negócio com assistência permanente, ter acesso a uma marca conhecida e aceita pelo consumidor, por isso a necessidade de dispor de menor capital do que se fosse investir em um negócio do mesmo porte isoladamente, menor risco do que um negócio independente.

Ter pesquisas de mercado feitas pela franqueadora visa aperfeiçoar o modelo de negócio, os produtos e serviços do empreendimento, mantendo-o assim atualizado mediante seus concorrentes. A franquia tem seu negócio com mais respeito no mercado local, visto que ela tem outras unidades disseminados em diferentes localidades e acesso mais rápido das inovações.

A capacidade da franqueadora de passar *know-how* para o franqueado, visão e valores do negócio é um dos atrativos principais do modelo de *franchising*. Esse conhecimento é passado por meio de processos e manuais de operação, a fim de aumentar significativamente as chances de obter sucesso com o empreendimento. Os resultados da transferência de conhecimento são efetivamente positivos. SEBRAE (2015) afirma que o apoio na gestão e no desenvolvimento de produtos e serviços novos é fundamental para o andamento da rede como um todo.

Ter a marca conhecida pelo público ou consumidor final é um ponto importante para a franquia. A garantia do mercado que a franquia possibilita garante ao franqueado um avanço na frente de seus concorrentes, pois ao fazer o plano de expansão

a franqueadora estuda os perfis de seus clientes, logo ela vai expandir para um local que tem um mercado aquecido. Assim ao deter uma unidade de franquia o franqueado pode garantir que no local tem um público para aquele produto/serviço.

O convênio com a Apex Brasil<sup>9</sup>, vinculada ao sistema do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC visa a promover a expansão internacional das franquias brasileiras.

### 3.4.2 Desvantagens do *franchising*

Uma das desvantagens de se escolher o modelo de franquia é cair na mão de um mal franqueador. Há empresários que nem se quer se dão conta que ser um franqueador envolve processos muito completos. É, além de vender um produto ou ministrar um curso de inglês, comercializar livros ou sapatos. Quando se é um franqueador, a própria é o produto. E um produto novo que é constantemente mudado e criado. A ABF (2005) ressalta que, muitos franqueadores não percebem esse posicionamento e acabam gerando uma série de problemas para a rede.

A padronização gera aos franqueados um engessamento dos processos. O sucesso das franquias depende da padronização dos processos, porém isso significa ao franqueado que ele está limitado.

#### 3.4.2.1 Desvantagens do sistema de *franchising* para o franqueador

Os riscos de insucesso do franqueador são altos. Uma vez que uma franquia é uma empresa sujeita as incertezas do mundo externo e/ou erros da gestão, que no caso

---

<sup>9</sup> A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) atua para promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira. A Agência realiza ações diversificadas de promoção comercial que visam promover as exportações e valorizar os produtos e serviços brasileiros no exterior, como missões prospectivas e comerciais, rodadas de negócios, apoio à participação de empresas brasileiras em grandes feiras internacionais, visitas de compradores estrangeiros e formadores de opinião para conhecer a estrutura produtiva brasileira entre outras plataformas de negócios que também têm por objetivo fortalecer a marca Brasil. A Apex-Brasil coordena os esforços de atração de investimentos estrangeiros diretos (IED) para o Brasil com foco em setores estratégicos para o desenvolvimento da competitividade das empresas brasileiras e do país. (Disponível em [www.apexbrasil.com.br/quem-somos](http://www.apexbrasil.com.br/quem-somos), acesso em 26 junho.).

não afetam apenas só ela, mas sim toda a rede de franqueados e em casos extremos podem inclusive afetar a sua marca diante os clientes.

A dificuldade de transferência do negócio é também contatada como uma desvantagem, pois o sistema está diretamente ligado ao seu diretor ou diretores iniciais, visto que a aprovação de um novo franqueado é de responsabilidade dele (ABF 2005).

O franqueador deve ser um exímio conhecedor dos processos jurídicos de franqueamento, verificar como se adequar aos padrões mercadológicos de ser uma franqueadora, como cuidados legais e financeiros e apenas entrar no mercado quando estiver seguro que terá uma estrutura suficiente para a supervisão de campo aos franqueados é de responsabilidade dele.

A franqueadora deve estar sempre atenta a sua rede como um todo, ter obrigatoriamente consultores de campo para os problemas na rede sejam detectados prematuramente. O consultor coleta informações importantes para o franqueado fazer análises da unidade para compará-las com as outras unidades e o mercado corporativo. (SEBRAE, 2015).

Ela pode perder o controle sobre suas franquias, visto que uma rede que se distribui em várias unidades. Uma vez que uma empresa que faça a expansão através de filiais tem o controle total sobre vendas e receita já que os funcionários e gerentes cumprem as ordens vindas de um mesmo local. Já o franqueado não é um empregador, ele é um parceiro, o dono. Mesmo com regras de organização ele tem autonomia sobre seu negócio.

Além disso, existe a divisão da receita (divisão dos lucros). É comum neste ramo que as empresas do franqueador tenham uma lucratividade maior do que do que as unidades franqueadas. Visto ele recebe apenas os *royalties* e não o lucro integral gerado por essa unidade.

O prazo do retorno do investimento é longo, em comparativo a outros modelos de expansão. Para realizar um bom trabalho no planejamento de um sistema de franqueamento, o empreendedor deve levar em conta que os investimentos realizados somente serão retornados a partir do momento que a rede obtiver um determinado número de franquias, e elas devem estar em pleno funcionamento gerando *royalties* satisfatórios e outros lucros. (INFOMONEY, 2013)

Os riscos se agravam para o franqueador à medida que o franqueado passa a ter mais confiança sobre o seu conhecimento do negócio. Na medida em que o franqueado vai ganhando confiança em si mesmo ele pode passar a questionar os

sistemas da franquia procura ganhar independência maior para gerar lucros livres de taxas. Quando isso acontece o franqueador deve estar preparado para a crise, se não a unidade pode gerar conflitos maiores abalando toda a rede. Para isso. A franqueadora precisa desenvolver mecanismos pré-determinados especificamente desenvolvidos para gerar esse tipo de crise. (INFOMONEY, 2013)

Ao permitir o uso de sua marca para terceiros, franqueado está expondo sua empresa para o desempenho individual de cada novo sócio. Uma única unidade que não estiver dentro dos padrões pode comprometer a marca como um todo, e, portanto a rede inteira. É de suma importância que a franqueadora desenvolva técnicas e ferramentas, de acompanhamento aos franqueados, para que em nenhum momento a qualidade do produto/serviço caia. (INFOMONEY, 2013)

#### *3.4.2.2 Desvantagens do sistema de franchising para o franqueado*

Em uma franquia o sistema de marketing é criado e desenhado pela franqueadora, implementado pelo franqueado, o que implica em deformidades no sistema todo. O criador não consegue acompanhar a sistematização das campanhas como um todo. Assim o sistema pode se perder e não ter o resultado final esperado. (SANTINI, Denis e Garcia, Filomena, 2011, p. 20-21).

O poder de decisão do franqueado é limitado, devendo ele sempre consultar a franquia e obter a sua autorização toda vez que desejar realizar qualquer ação que lhe diga respeito as suas decisões gerenciais de responsabilidade exclusiva do franqueado, inclusive quanto à escolha de fornecedores. (SANTINI e GARCIA, 2011, p. 23-24).

Ao adquirir uma franquia, o empresário é informado sobre uma série de exigências que deverão ser cumpridas para que esses padrões não se percam e para que o cliente tenha as mesmas experiências de consumo ao entrar em qualquer unidade da rede. Os padrões da franquia são estabelecidos na definição clara do negócio, na escolha do perfil ideal de franqueado, passam pela elaboração e atualização constante dos manuais e do estímulo à sua utilização e têm no trabalho do consultor apenas uma etapa nesta sequência de ações que objetivam a manutenção desses padrões. (SEBRAE, 2015).

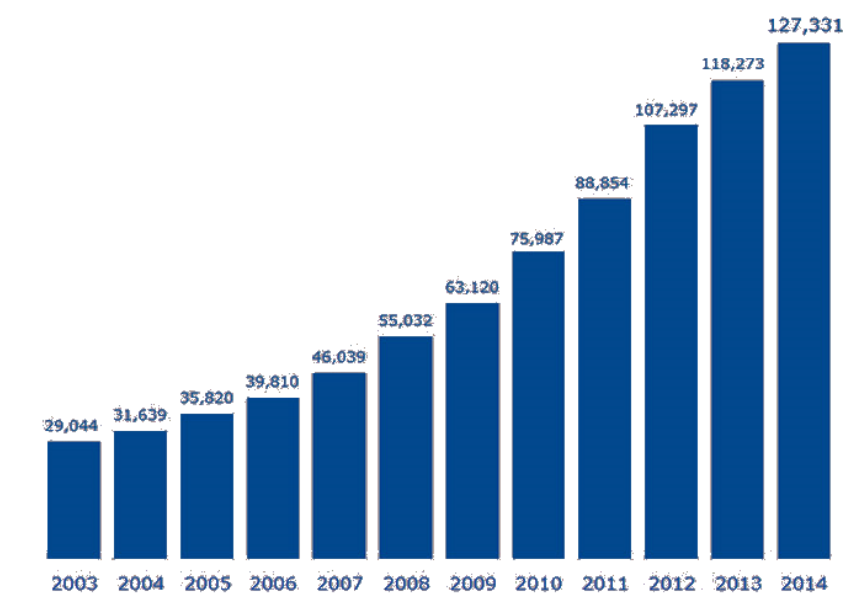
O franqueado se submete aos riscos gerados de sua vinculação com a marca. Qualquer fato ou boato que aconteça com a marca pode afetar diretamente a sua

franquia e conseqüentemente as outras franquias. É o que acontece muitas vezes no mercado. (INFOMONEY, 2013).

O longo contrato pode também muitas vezes ser um prejuízo para o franqueado visto que o negócio pode precisar ser mudado e não poder diante do contrato firmado entre as partes franquia e franqueado. Para o site Infomoney, o franqueado deve ver todos os ângulos antes de entrar no negócio. (INFOMONEY, 2013).

### 3.5 EVOLUÇÃO DO SETOR DE FRANCHISING 2003-2014

De acordo com o Banco Central do Brasil (2015), o crescimento da economia brasileira no fim do ano de 2014 foi de 0,2%. Esse valor foi à projeção do produto interno bruto. O IBGE apresentou os dados de 2,2% do crescimento das vendas a varejo. Com esse mercado, o Brasil se tornou o 5º maior destino de investimento estrangeiro no mundo, de acordo com a Unctad<sup>10</sup> - Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento - subindo duas posições diante do cenário internacional.

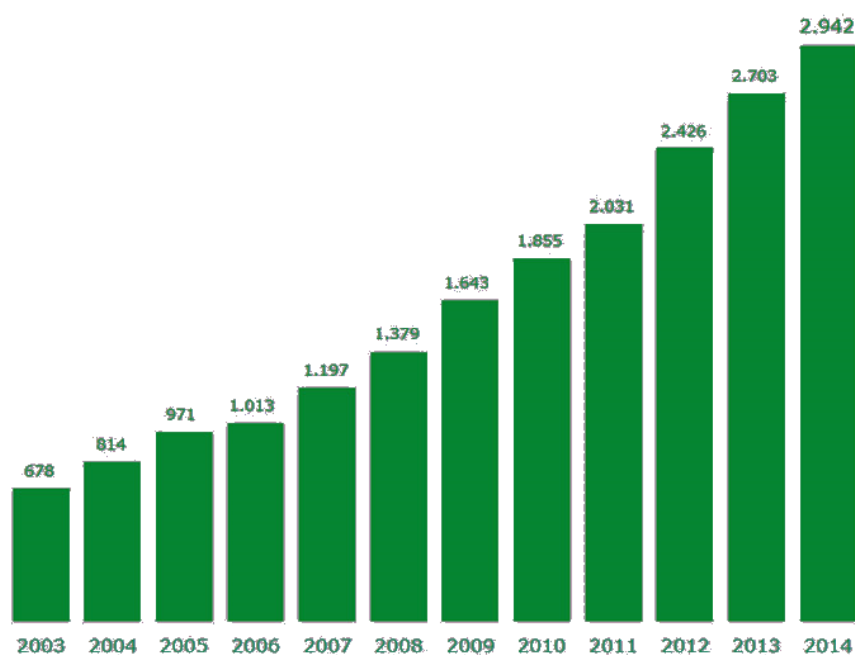


<sup>10</sup>UNCTAD é o órgão do sistema das Nações Unidas que busca discutir e promover o desenvolvimento econômico por meio do incremento ao comércio mundial. O principal objetivo é aumentar ao máximo as oportunidades de comércio, investimento e progresso dos países em desenvolvimento, ajudando-os a enfrentar os desafios derivados da globalização e a integrar-se na economia mundial em condições equitativas. A Unctad procura alcançar seus objetivos mediante a investigação e análise de políticas econômicas e de desenvolvimento, a cooperação técnica e a interação com a sociedade civil e o mundo da economia.



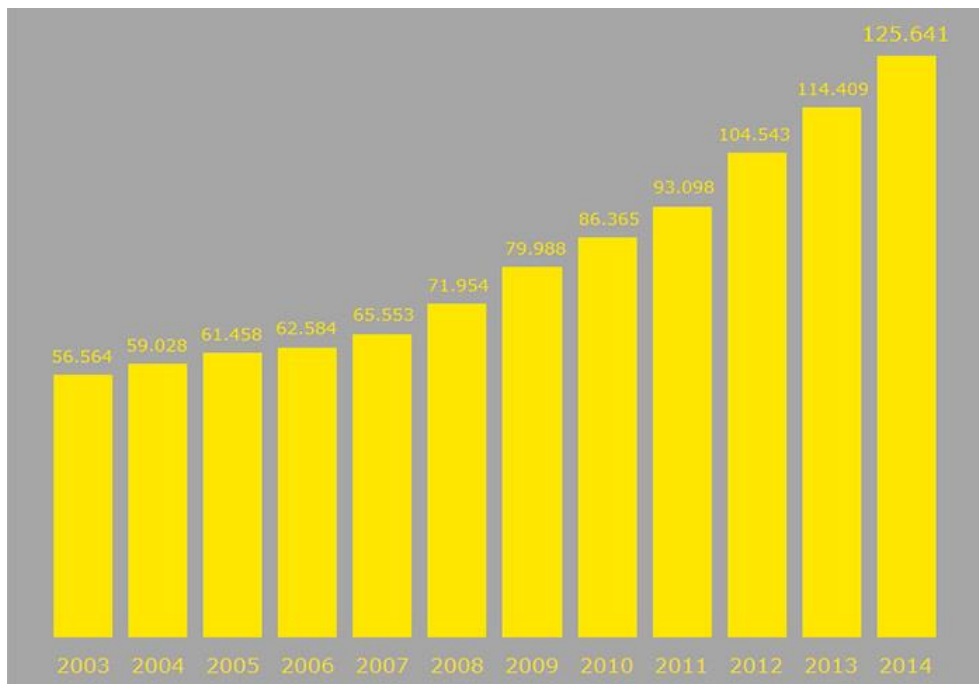
**Figura 2 - Faturamento do setor de franchising brasileiro - valor em bilhões de reais**

De acordo com a ABF, o setor de franqueamento está 8,8% acima do mercado nacional. Pode-se verificar no gráfico abaixo o alto índice de redes que estão se formando e sua pulverização em massa. O sudeste hoje tem o maior número de franquias do mercado, atualmente domina com um total de 70,9% do mercado, já o norte é o menor polo de franquias com um total de 0,8% do mercado; de acordo com o estudo feito no fim de 2014 pela ABF.



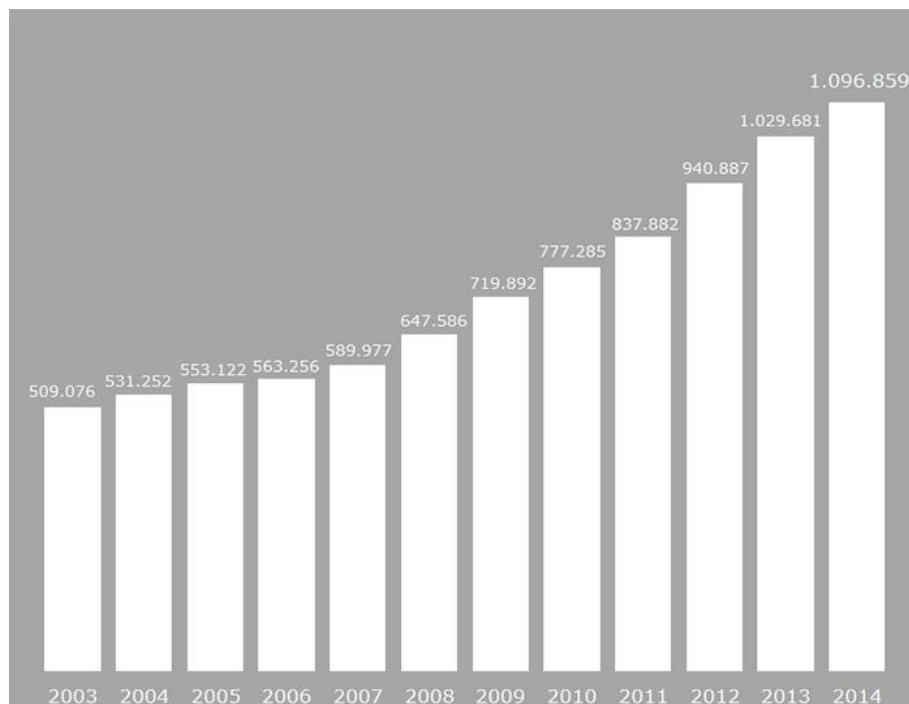
**Figura 3 - Evolução do número de redes de franquias do setor de franchising brasileiro**

No país a distribuição de unidades de franquias entre estados tem como líder o estado de São Paulo, com 52,6% das unidades afiliadas a ABF. Seguido pelos estados do Rio de Janeiro, com 11,4% e Paraná com 7,6%. Os demais estados ficam com o restante.



**Figura 4 - Evolução do número de unidades franqueadas do setor de franchising brasileiro**

O mercado do *franchising* cresce e com ele o número de empregos gerados por todo país. Além de novos empreendimentos criados, o número de crescimentos das franquias é uma realidade crescente. No comparativo entre 2013 e 2014, de acordo com a ABF (2005), as unidades franqueadas já existentes cresceram cerca de 10%. No Brasil há operação de franquias em 2.108 cidades, mais de 37% dos municípios do território nacional. A geração de empregos diretos é de mais de 6% de acordo com o Ministério do Trabalho. (ABF, 2005).



**Figura 5 - Evolução do número de empregos diretos gerados pelo setor de franchising brasileiro**

A ABF (2014) ressalta ainda a importância das microfranquias nesse mercado, são elas quisques, stands, tendas. Redes que normalmente se instalam dentro de shoppings centers, em 520 shoppings de todo o Brasil existem 55.743 mil lojas fraqueadas, representando mais de 34% do mercado.

**3.5.1 Projeções do *franchising* brasileiro**

Em 2015, o *franchising* brasileiro tem muito a conquistar. As projeções para este ano são aumentar o faturamento entre 7,5% a 9%, aumentar os números de unidades entre 9% a 10%, e expandir o número de marcas em 8% no mercado.

Atualmente a marca com mais franquias pelo Brasil e líder absoluta no ranking da ABF é O Boticário, seguido pelo pioneiro Wizard idiomas, Colchões Ortobom, Cacau Show. A ABF acompanha um ranqueamento das 20 principais franquias espalhadas em todo país.

O mercado de franquias brasileiras é uma tendência importante. Atualmente as franquias brasileiras estão espalhadas por 53 países em todo mundo. São 106 marcas com presença internacional que foram criadas e fundadas no Brasil. Dentre os países com mais franquias brasileiras estão: 53 marcas no Estados Unidos, 22 no Paraguai, 20 marcas em Portugal, 13 na Argentina e 11 no México. Existem franquias brasileiras também em mercados mais distantes, como Austrália, Japão, China e Irã.

#### 4 COMUNICAÇÃO NO *FRANCHISING*

Assim como em qualquer negócio as franquias tem necessidade de realizar ações de marketing, utilizando as ferramentas de comunicação e publicidade. Para especialista em franquias Claudia Bittencourt, a diferença das campanhas no sistema de *franchising* são as regras impostas pela franqueadora em relação ao tipo de comunicação, linguagem, aplicação da logo e fornecedores. (EXAME, 2011)

No marketing, existe um conceito chamado de quatro P's<sup>11</sup>, que coloca o cliente como ferramenta principal em um negócio. Para o marketing de franquias existe outro P que é chamado de “phranqueado<sup>12</sup>” (SANTINI e GARCIA, 2011). Druker (1998), afirma que o sucesso é regido pelo cliente, pelo consumidor. No marketing de franquias quem está com a responsabilidade é o franqueado que deve ser tratado pela franqueadora como um cliente, o seu primeiro cliente.

O mais importante cliente é ele, que tem que se encantar com os processos, consumir as propostas. Mais do que comprar as ideias, ele precisará comprar e vender e tudo com o trabalho dele próprio. Os conceitos dos P's com produto é relativamente mais fácil do que trabalhar este conceito em uma franquia, já que são colocadas outras questões de logística mais complexas do que uma simples venda. (SANTINI, Denis e GARCIA, Filomena, 2011, p. 24-25).

Para Drucker (1998) o sucesso de um negócio depende do cliente, no caso do sistema de franquias o principal cliente é o franqueado. Ele o intermediário do processo e deve ser tratado pela franquia como um cliente, deve ser devidamente conquistado pela franqueadora. O empenho dele é o que vai gerar o sucesso para a unidade franqueada. Mais que um consumidor comum ele é um consumidor de ideias, consumidor de ideais. Vendendo toda a ideia para o franqueado, a franqueadora consegue fazer com que ele também venda o trabalho em sua localidade.

Druker (1998, p.38) salienta que de nada adianta ter um produto alinhado com o consumidor final se o intermediário, o franqueado, não compra a ideia. Ele é o responsável por coordenar e motivar sempre a equipe comercial de sua unidade, portanto ele deve ser valorizado como um cliente especial.

---

<sup>11</sup> Conceito criado pelo norte-americano Jerome McCarthy em 1960 e popularizado por Philip Kotler tempos depois. Os 4 P's são eles: produto (*product*), preço (*price*), promoção (*promotion*) e ponto de venda (*point of sale*)

<sup>12</sup> O “phranqueado” é o primeiro e mais importante cliente de uma franqueadora.

Santini e Garcia, (2011, p. 64) afirmam que se o franqueado é colocado como o primeiro consumidor das ideias da franqueadora, a empresa deve procurar entender o que ele espera, deseja, anseia da empresa. E assim, ela deve trabalhar para atender as necessidades dele exatamente como se faz com o cliente final. Aplicar a mesma lógica de venda para o consumidor final na relação com o franqueado é um grande e importante passo da construção de um bom relacionamento. Para conquistar a confiança do franqueado, a empresa deve pensar na mesma base que utiliza com os clientes finais, nos conceitos de fidelização, customização do serviço, qualidade e na conquista dia-a-dia.

Utilizar a estratégia da empresa para o cliente final, ajustando a aplicação com o franqueado, exige algumas modificações. Se para vender um produto o quesito principal é a qualidade da mercadoria, quando se trata da relação com a franquia é preciso trabalhar pontos além da qualidade, como a logística. No caso de um produto, a franqueadora tem que preparar o material em tempo hábil para o franqueado preparar uma exposição dos produtos, estruturar a venda e a equipe de vendas além de se preparar para o lançamento. Um cuidado simples como o prazo pode ser o sucesso ou o fracasso de uma ação promocional, ou marketing de guerrilha. Por exemplo, não basta repassar todos os produtos para o franqueado, deve-se também enviar todas as informações necessárias, técnicas e ações para serem feitas com o material. O franqueador nesse momento deve formular um mix adequado ao público local de cada franquia, para que ele ao implementar o produto aumente o sucesso. (SANTINI e GARCIA, 2011, P. 29-32).

O mesmo conceito pode ser aplicado ao “P” de preço. Quando a franqueadora estipula um preço para determinado material é necessário verificar o público local, trabalhar sob a ótica de um posicionamento geográfico, deve colocar a prova os concorrentes locais de cada franquia, com isso o franqueado se sente valorizado e isso reverte em melhores resultados para ambos. Aplicar o mesmo preço em toda rede é perigoso, Santini e Garcia (2011, p.34) afirmam que essa atitude pode prejudicar a rede como um todo e vai demonstrar que ele não analisa a individualidade de cada franqueado, principalmente com unidades em diferentes estados, por conta de tributos diferenciados que incide nos preços finais.

O mesmo conceito segue para o “P” da promoção. Quando a rede lança uma campanha nacional, deve-se verificar se a ação vai funcionar para todas as unidades. Se

for identificado que não vai funcionar é preciso pensar em uma ação específica para esta unidade, analisando as possibilidades de cada localidade.

A ideia em toda ação para a rede é que o franqueado compre as propostas e seja não apenas um apoiador da marca, mas sim um divulgador ativo. Por isso, antes de qualquer campanha é necessário primeiramente que ela seja apresentada para o franqueado e sempre que possível ela deve ser comprada por ele. Se a franqueadora não fizer essa venda é possível que a unidade se emprenhe pouco, ou talvez nem se interesse pelo projeto, simplesmente por não ver importância no projeto. (SANTINI e GARCIA, 2011, P. 26-27).

Todos os “P”s citados por Santini e Garcia (2011) são importantes para o sucesso do franqueado, mas o mais significativo é o “P” de “ponto de venda”. Ele é o primeiro passo do franqueado com indicação do franqueador. Além de ser a casa do franqueado, grande parte do marketing da franqueadora está em seu ponto de venda, sua sede. É a localidade que vai nortear quais ações a franqueadora poderá fazer para aquela unidade.

A franqueadora deve investir na capacitação de seus franqueados, seja através de manuais, aulas ou treinamentos para que ele atenda os seus clientes da melhor forma possível, saiba como executar os processos e também resolver problemas. Estando preparado, ele percebe que a franqueadora tem o foco de trabalhar seu ponto de venda e por isso seu papel é dar continuidade às ações. (SEBRAE)

Geralmente a franqueadora programa as ações anualmente para a rede de franquias de acordo com as datas comemorativas, esse conteúdo serve para orientar as sedes do modo de aplicar o plano. Bittencourt (2011) afirma que na maioria das vezes os franqueados não têm liberdade para realizar ações próprias de marketing sem uma aprovação prévia. (EXAME, 2011).

O plano de marketing que for elaborado precisa do engajamento do franqueado para que as ações planejadas atinjam os resultados esperados. O SEBRAE (2011) ressalta que existem muitos relatos de franqueados que desenvolveram campanhas inteiras acreditando estar fazendo o melhor pela rede, quando pela má comunicação do projeto não conseguiu motivar a rede a executar o projeto, o que culminou na não execução dos mesmos. O plano de marketing deve conjugar a visão do franqueador com a experiência vivida dia-a-dia pelo franqueado. (SEBRAE, 2014).

#### 4.1 O FUNDO DE MARKETING E PROPAGANDA E SUAS APLICAÇÕES

Santini e Garcia (2011, p. 28) afirmam que é importante ressaltar o marketing. Ele é basicamente um conjunto de percepções do gestor de comunicação ou o próprio diretor da empresa. Sendo assim, o ponto chave dessa estratégia direcionada para o franqueado é que ele perceba cada um desses 4 Ps. Os autores afirmam que de nada adianta criar uma campanha se o franqueado não “compra” a ideia. Nada supera a força que o próprio franqueado exerce nos resultados da sua própria rede.

No contexto do *franchising*, existe a ferramenta de Fundo de marketing, é uma quantia recebida pela franquia dos franqueados.

O fundo de marketing traz, antes de mais nada, uma dimensão dos valores a ser investidos possibilitando o orçamento do plano diretor, com destinação da verba para seus diversos itens, como mídia, produção de materiais, patrocínios, entre outros, não dependendo de futuras arrecadações ou rastreios entre os franqueados. Dá agilidade às avaliações e aprovações de ações de micro marketing. (SHIMA, *apud* SANTINI e GARCIA, 2011 p. 31).

O fundo é o resultado da soma, da contribuição paga por cada franqueado para custear as ações de marketing da rede aumentando assim o número de clientes. Isso somente é possível com o método de multiplicar as receitas que deram certo em um lugar para demais localidades. Bittencourt (2011) ressalta que o fundo não é receita da franqueadora e sim um fundo para ser usado pela rede, mesmo que seja administrado pela franqueadora. (EXAME, 2011)

É dever de a franqueadora fazer a prestação de contas dos fundos de marketing ao franqueado. Ela pode ser feita através de *newsletter*<sup>13</sup>, e-mail marketing, ou até mesmo ser publicada através de uma intranet. Esses canais podem servir de uma via dupla para o franqueado se expressar, colocar suas opiniões ou sugestões sobre a campanha e dar ideias para as próximas campanhas. O importante é que o franqueado

---

<sup>13</sup>Uma *newsletter* possibilita um canal direto de comunicação com clientes. A *newsletter* é ágil, barata e eficaz. Saiba mais sobre a *newsletter*. A tradução literal da palavra *newsletter* seria "boletim de novidades". Obviamente, esse nome nunca vai ser utilizado no Brasil, uma vez que estamos acostumados a incorporar os termos da Internet na forma original em inglês, portanto vamos continuar a chamá-la de Newsletter. A *newsletter* é uma comunicação regular e periódica enviada para clientes e clientes potenciais da empresa, oferecendo conteúdo sobre assunto específico juntamente com ofertas de produtos e serviços. Uma e-mail newsletter utiliza o e-mail como instrumento para essa comunicação e oferece inúmeras vantagens em relação ao formato em papel, enviado pelo correio. (Disponível em <http://www.e-commerce.org.br/newsletter.php>)

entenda onde estão sendo inseridos os valores por ele empregados e ainda ter voz diante a rede. (SANTINI e GARCIA, 2011 p. 36-39).

Uma das principais diferenças do marketing de rede para o normal é a coleta de informações de clientes de diversas localidades. Essa participação efetiva de todos os franqueados em uma rede, a torna mais forte que outras empresas. Uma das mais recentes e importantes tendências do mercado *franchising* é a não padronização, a quebra da rigidez de processos, a adaptação de cada franquia a ao seu ambiente e ao seu público. Esses ajustes locais são válidos apenas quando não interferem na estrutura do negócio original. (SANTINI e GARCIA, 2011 p. 27-32).

Nas franquias existem dois tipos de ações de marketing. Um deles é o marketing institucional, que envolve a marca e é aplicado pela franqueadora com recursos do fundo de propaganda. O outro é o local, para ações que estimulem vendas e atração de clientes, feito com custos total do franqueado. Bittencourt (2011, p. 25) ressalta que essa divisão deve ser bem definida pela empresa para não causar nenhum transtorno na hora do franqueado cobrar as ações efetuadas com o fundo de marketing.

#### 4.2 A COMUNICAÇÃO ENTRE FRANQUEADOR E FRANQUEADO

A relação entre franqueado e franqueador é um dos grandes dilemas no sistema de *franchising*, nesse ramo atritos não faltam. Santini e Garcia (2011, p. 36) ressaltam que em muitos casos os franqueadores querem impor aos franqueados suas decisões. Porém muitas das vezes o franqueado não quer seguir as normas do negócio, e pode causar um clima de reclamação entre um e outro gerando um desconforto na comunicação entre eles. Independente do tipo de ruído que acontece entre esses dois, muitas vezes é falta de comunicação entre as partes, falta compreensão sobre as expectativas geradas. As partes esperam demais uma da outra, dessa maneira é natural que aconteça uma frustração quando a realidade não corresponde exatamente àquilo que sonhavam.

Franqueados e franqueadora devem trabalhar juntos para que a verba aplicada em marketing seja revertida em resultados reais para a marca na esfera local e nacional. O especialista em franquias e diretor da Anewton *Franchising*, Lucien Newton (2014), afirmam que o franqueado deve trabalhar de forma a levar as suas ideias e necessidades para a franqueadora, que por sua vez irá criar um plano de marketing de acordo com as necessidades de sua localidade aplicando as regras



nacionais. Para o responsável pela comunicação integrada da rede de franquias Number One Sérgio Martins, sócio-diretor da Carvalho Martins Comunicação, esse compartilhamento de experiências é necessário para que as ações estratégicas desenvolvidas atinjam suas metas. Para ele a regra a seguir deve ser a seguinte o franqueador pensa global e o franqueado local. (EMPREENDEDOR, 2014).

Há várias formas para que a convivência entre franqueado e franqueador seja mais harmoniosa, e é aí que entra a comunicação e o marketing da franqueadora. O setor responsável pela percepção do clima, por uma comunicação eficiente entre as duas partes é a comunicação empresarial. É ela que deve alinhar as expectativas e perceber o quanto cada um espera do outro (SANTINI e GARCIA, 2011, p.34). Antes de analisar as possibilidades do que a comunicação pode melhorar essa relação é necessário analisar e entender o comportamento do franqueador e franqueados nas varias etapas dessa parceria. Para fazer essa análise, os autores utilizam a teoria do psicólogo norte-americano Greg Natham<sup>14</sup> chamada de “The ‘E’ Factor” ou em português, “Fator E”. É com essa teoria que a comunicação terá ferramentas para analisar os diferentes perfis de empresários, nas diferentes etapas dessa parceria.

Pires (2014) afirma que uma boa franqueadora formaliza os meios de comunicação que serão usados para enviar informações, recebe-las ou até mesmo para se comunicar informalmente. Uma das etapas para garantir esse planejamento é organizar listas de envios de e-mails, com linguagem clara, mantendo uma periodicidade previamente padronizada. Garantir boas práticas de trocas diárias de experiências. E incluir na franqueadora, consultores de campo ou gerentes para manter a comunicação ativa e diária. Dessa maneira os franqueados não precisarão buscar caminhos alternativos que podem gerar ruídos de informação. (FRANCHISING, Portal do, 2014).

---

<sup>14</sup>O psicólogo Greg Natham se tornou franqueado em 1979 da rede australiana de padarias Brumbys Bakeries. Sua participação ativa nos projetos da rede, seu frequente questionamento às decisões da franqueadora e os bons resultados de sua unidade fizeram que Nathan ganhasse visibilidade e despertasse o interesse do franqueador, que o chamou para ser um dos diretores da empresa. Com a experiência como franqueado e franqueador, aliada à sua formação de psicólogo, ele lançou um olhar analítico sobre o comportamento dos franqueados em relação às ideias e decisões do franqueador. E percebeu que os franqueados, em geral, apresentavam uma postura muito parecida com sua intenção de rede. Assim Natghham formulou uma teoria que divide as reações do franqueado em seis etapas: *Glee, Fee, Me, Free, See e We*. Ou seja, em seis palavras que possuem a letra “E” e pontuam as fases do humor do franqueado. (SANTINI e GARCIA, 2011 p. 99)

Bittencourt (2014) afirma que para executar uma eficaz comunicação entre a rede, deve-se primeiramente definir a mensagem a ser transmitida: quais assuntos estratégicos serão enviados, quais conteúdos-chave devem ser explicados. Essas definições servirão para franqueadora estabelecer prioridades e verificar quais os melhores canais para compartilhar cada tipo de informação.

#### 4.2.1. As fases do franqueado

As etapas do sentimento do franqueado vão da euforia até o equilíbrio. Após o estudo de cada uma dessas fases, surgiram ferramentas de comunicação eficazes para lidar com cada fase. De acordo com a teoria de Greg Natham, cada passagem é denominada por uma palavra que inicia com a letra “E” por isso a teoria do fator “E”. Para tropicalizar essa teoria, Santini e Garcia (2011) trocaram as palavras do inglês para português, palavras ficaram começando com a letra “I”. São elas: INSPIRAÇÃO, IMPOSTO, INDIVIDUALISMO, INTERAÇÃO e INCLUSÃO. (SANTINI, Denis e GARCIA, Filomena, 2011, p. 97).

Cada palavra representa o estado do franqueado em suas diferentes fases do negócio. Dessa maneira é possível mapear e decodificar quais serão as melhores ferramentas a serem usadas, de acordo com o momento que ele está vivenciando.

Essas fases não têm um tempo pré-estabelecido, elas podem durar dias, meses ou anos, vai depender do estado dele e como é o seu entendimento do negócio.

Não existe uma garantia que todos eles vão passar por todos os estágios, pode acontecer dele vender a franquia antes de completar um determinado ciclo. Santini e Garcia (2011) afirmam que um franqueado pode estar em dois níveis ao mesmo tempo. Além disso, ressaltam que cada franqueador deve ter como objetivo que os seus franqueados cheguem ao último estágio do processo que é a inclusão, na qual ele inclui mais pessoas no sistema.

O marketing é a ferramenta necessária para que a marca consiga diminuir o tempo de maturação do franqueado. Santini e Garcia (2011, p. 98), afirmam que o relacionamento é importante quando se diz a respeito do marketing. São as ações da rede e principalmente as comunicações internas as principais e mais importantes vias de contato com o franqueado, por meio dessa comunicação que é possível identificar em qual fase ele está. Dessa maneira o franqueador deve ter em mente que a palavra “comunicação” é a chave para um bom relacionamento entre ele e a rede.

#### 4.2.2 Diagnóstico da fase de inspiração

Esta etapa é marcada de um forte sentimento de alegria. É a primeira fase do negócio. O franqueado está inspirado a começar o projeto, animado para alcançar resultados. Ele sente orgulho em participar de uma rede que admira. Nesse momento de se iniciar na rede, os primeiros passos no negócio que ele escolheu na marca que escolheu para a sua vida, são importantes.

Nesta etapa, todos os projetos apresentados pelo franqueador costumam ser bem recebidos. As campanhas de marketing são bem aceitas sem resistência e ainda com empolgação. O franqueado segue à risca todas as determinações da franqueadora sobre ponto de venda, projeto arquitetônico, as ideias propostas. Todo esse processo acontece de forma entusiasmada, já que ele muitas vezes não tem uma visão macro do negócio, por isso se agarra a qualquer indicação da franqueadora, pois reconhece a experiência dela e se sente privilegiado por ter acesso ao *know how* da marca e sua experiência de mercado. (SANTINI e GARCIA, 2011, p. 100).

O encantamento é algo natural, porque a relação franqueado-franqueador está na fase do namoro. As duas partes se conhecem pouco e tendem a enxergar os aspectos positivos uma da outra. Com o negócio no início os resultados ainda são pouco visíveis e os problemas também, dessa maneira a relação funciona em perfeita harmonia.

Para a marca essa é a fase mais tranquila, já que o franqueado aceita quase de forma incondicional as disposições da franqueadora. A relação tende a fluir bem, esse é o momento que os franqueados gostariam que durasse para sempre. Mas isso não acontece, essa é uma das fases mais curtas e logo o franqueado, muda seus hábitos. Por mais que nessa etapa tudo aparentemente ocorra muito bem é dever da marca colocar os dois pés do franqueado no chão, a ideia não é encurtar essa fase, que é tão boa para o franqueador, mas sim aos poucos com sutileza e didática ensinar e ele a trabalhar no sistema de franquias em que ele está entrando. (SANTINI e GARCIA, 2011, p. 49-50).

A empresa tem que preparar o franqueado para possíveis problemas que virão e mostrar a sua experiência no negócio. Esse é o momento ideal para fazer isso, pois é quando o franqueado está mais focado a escutar e entender os processos. Muitas vezes o franqueador relaxa nessa fase, causando irritabilidade no franqueado, que além de não se sentir seguro no sistema, passa mais rapidamente para a próxima fase na

evolução. Dessa forma é de suma importância que a empresa apoie e ensine o novo empreendedor do seu negócio, como enfrentar as dificuldades de operação que virão no seu dia-a-dia e ao longo da evolução. É importante acompanhar o iniciante em seus primeiros passos, além de estreitar o relacionamento com o franqueado conseguirá também conduzi-lo para reger a empresa da maneira que melhor convêm à franqueadora.

#### 4.2.3 Quando o jogo vira

Quandoo franqueado muda a postura, todo o relacionamento entre franquia e franqueador também muda. Se antes os franqueados encaravam a franqueadora como uma fonte de benefícios, ao iniciar os pagamentos das primeiras taxas, ele percebe que a franqueadora nada mais é do que um serviço que ele mesmo custeia e isso muda toda a configuração. Ele passa a ser mais exigente com cada ação feita, principalmente com as ações de marketing devido às taxas de *royalties* e fundo de marketing e propaganda. O que era visto até o momento como uma benfeitoria da franqueadora, passa a ser uma obrigação. O novo empreendedor começa a avaliar se o que ele paga é equivalente ao que ele recebe em troca, assim aumenta as cobranças para a franqueadora. (SANTINI e GARCIA, 2011, p.103).

O relacionamento inicia uma fase sinuosa em que a avaliação do franqueado é apenas sobre o custo-benefício do suporte a ele prestado. É delicado mudar a sua posição porque, mesmo que esse custo-benefício valha a pena, a fase do encantamento já terá passado então o franqueador não lida mais com o emocional do novato e sim com o racional. Ele vê apenas o valor do investimento e quanto de lucro ele terá em cada ação proposta e em cada verba investida. Nesse momento mais do que outros é essencial que a comunicação entre eles seja trabalhada para que os investimentos sejam explicados de forma atrativa aos franqueados.

Se os lucros dele não estiverem dispostos de uma forma clara e objetiva ele vai contestar, causando um relacionamento muito nebuloso e delicado. O franqueado começa a entender as campanhas como sendo: aquilo que vai dar ou não certo, vai dar ou não retorno, vale ou não esse investimento. Ele buscará resultados imediatos e com isso surge maior resistência às campanhas de marketing, que necessitam de tempo para maturação e resultados.

A reação do franqueador é em geral de forma inadequada, pois por sua experiência de mercado ele sabe que os valores cobrados são quase sempre justos e em muitos casos até baixo para o serviço prestado. Dessa maneira ele se ofende com as indagações do franqueado, pois não enxerga naquele momento todos os benefícios que obtém e a qualidade da operação. Essa situação seria como um pai que vê o seu filho se comportar com rebeldia sem valorizar o que tem em casa. Por mais que essa postura seja comum e até mesmo compreensível, de maneira nenhuma ela é a recomendável, a franqueadora a parte mais experiente, ela deve manter a serenidade e desenvolver métodos e ferramentas para apresentar ao franqueado as vantagens de cada campanha.

Cabe ao franqueador explicar calmamente a estrutura macro da operação. O franqueado deve entender neste momento quais os resultados cada ação trará para a rede e para a sua unidade, ele tem que ver através de campanhas já feitas para a rede como um todo: quais foram os resultados de cada localidade, dessa maneira enxergando resultados antes que eles aconteçam em sua sede (SANTINI e GARCIA, 2011, p.105).

É necessária que a prestação de contas de todas as ações feitas, novamente a peça-chave é a comunicação. Para isso, podem ser enviados: e-mails marketings, *newsletters*, mala-direta, ou qualquer outra forma que a franqueadora perceba que dará um melhor resultado. É fundamental que a ela demonstre transparência gerando a confiança do franqueado, para consolidar e harmonizar a relação que está sendo construída entre eles. (SANTINI e GARCIA, 2011, p.104-105).

O empreendedor em construção deve perceber que seu dinheiro está sendo empregado para lhe dar retorno. A conversão do investimento precisa ser enxergada de forma clara. Se isso acontecer, o franqueador estará conquistando um grande feito e terá diminuído a resistência do franqueado às suas propostas. Isso minimizará os problemas de comunicação e tornará o relacionamento mais fácil. É importante ressaltar que nesta fase é essencial ampliar os canais de comunicação, o franqueador pode, por exemplo, criar um canal direto, como e-mail, telefone ou mensagens. Também podem ser realizadas reuniões, convenções, fóruns e se possível avaliar o grau de satisfação do franqueador quanto a esses canais. Essas ações são importantes para retirar o pensamento do franqueado focado no raciocínio puramente financeiro. (SANTINI, Denis e GARCIA, Filomena 2011 p. 105).

#### 4.2.4 Quando o franqueado quer independência

Após certo tempo de maturação o franqueado começa a entender o suficiente do negócio para acreditar que pode e deve andar com as próprias pernas. Nessa etapa ele é extremamente rigoroso com as propostas a ele feitas, analisando o custo-benefício. Essa é uma das etapas mais delicadas, pois o franqueado chega à conclusão que ele mesmo poderia fazer o trabalho que paga para o franqueador realizar. A figura do franqueador começa a perder a importância, o franqueado considera que já aprendeu o suficiente e que os resultados que obtém são fruto exclusivo do seu trabalho árduo. Ele acredita que provavelmente não necessita de interferência. (SANTINI e GARCIA, 2011, p.106).

As campanhas que a sede indica nesse momento, não fazem sentido e são caras. A campanha que funciona para o franqueado, é aquela feita por sobrinho no final de semana, aquela que ele viu na internet ou em alguma revista especializada. As ações de marketing são ignoradas e o trabalho de comunicação da rede se torna um estorvo. É um momento delicado para o marketing da rede, todas as ações são consideradas ruins, ou no mínimo poderiam ter sido melhores.

Quando esse momento chega a uma franquia, o franqueador se encontra em um momento denso. Garcia e Santini (2010), afirmam que “o franqueador tem uma situação complicada em suas mãos, pois sua paciência está por um fio, mas ele não deve exceder nenhum limite”, isso pode gerar um estresse entre as partes, o que pode atrapalhar a saúde e a relação entre franqueado e franqueador. A postura questionadora do franqueado é sucedida de desapontamento com o seu trabalho e indignação.

O franqueador deve mostrar ao franqueado nesse nível de maturidade o quanto as ações funcionam, através de ferramentas internas: *newsletter e clipping*. Usar o testemunho dos outros franqueados que estão em diferentes níveis de maturação. Mostrar o desempenho da marca contabilizando os ganhos da marca em escala, fazendo o franqueado rebelde perceber que as ações de comunicação da rede dão resultados nas unidades aonde foram replicados.

A aproximação entre as partes deve ser constante isso ajudará a minimizar essa resistência dele diante aos projetos comunicacionais. O franqueador deve trabalhar a comunicação de empresa de forma a mostrar a qualidade e os resultados das ações desenvolvidas pelo setor de comunicação e marketing. Essas ações desenvolvidas são feitas através do estudo de mercado região por região entre marketing e o comercial da

empresa. Mesmo o franqueado passando por um momento de individualidade, a franquia deve mostrar a ele os benefícios para ele entender e efetivar a campanha em sua unidade.

O franqueador deve entender e compreender que cada franqueado está vivenciando uma fase de maturação, portanto deve ter diferentes níveis de acompanhamento para trabalhar atendendo as necessidades de cada um. É fundamental manter ativas todas as ferramentas de comunicação e marketing e sempre garantir que as ações de comunicação interna cheguem à franquia e sejam desenvolvidas ferramentas para cada caso. Só assim a rede garante um bom trabalho de comunicação, para promover um bom relacionamento entre ambas às partes e conseqüentemente colher os frutos de um negócio bem sucedido.

#### 4.3 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

Entre a franquia e o franqueado, a máxima de Marshall McLuhan<sup>15</sup> é usada na prática. Nessa relação, o meio é a mensagem. Como os clientes de uma rede são os franqueados, devem ser desenvolvidas estratégias de comunicação alinhadas com um propósito final para se comunicar a eles.

Desde os manuais operacionais até os compartilhamentos de informações de desempenho da rede, apresentações, convenções e treinamentos são formas de comunicação entre a franquia e a rede. Para cada ação deve ser desenvolvida uma estratégia assertiva para a mensagem ser recebida e entendida.

Kotler e Keller (2006) citam os canais de comunicação como meios pessoais e não pessoais. Os canais pessoais envolvem duas ou mais pessoas se comunicando diretamente. Os autores afirmam que os canais não pessoais como comunicação direcionada para mais de uma pessoa, e isso incluem a mídia, constituída pelos diversos meios de comunicação: jornais e revistas, rádio e televisão, telefone, vídeo, CD-ROM, página web, painéis, outdoors, cartazes. (KOTLER e KELLER, 2006 P.76-90).

---

<sup>15</sup>Herbert Marshall McLuhan (Edmonton, 21 de julho de 1911 - Toronto, 31 de dezembro de 1980) foi um destacado educador, intelectual, filósofo e teórico da comunicação canadense. Conhecido por vislumbrar a Internet quase trinta anos antes de ser inventada. Famoso também por sua máxima de que “O meio é a mensagem” e por ter cunhado o termo Aldeia Global. McLuhan foi um pioneiro dos estudos culturais e no estudo filosófico das transformações sociais provocadas pela revolução tecnológica do computador e das telecomunicações. (Disponível em <http://cherto.com.br/quem-somos/> acesso em junho de 2015)

No sistema de *franchising*, existem muitos meios eficientes para se comunicar: internet, intranet, palestras, convenções, mala-direta, consultoria em campo ou algum outro. A maneira como a franqueadora vai se comunicar com a sua rede é de suma importância para que se tenha êxito na mensagem a ser transmitida.

#### 4.3.1 O papel da internet na rede *franchising*

A internet é um mundo vasto de infinitas possibilidades. Ela foi criada, inicialmente, com o intuito de otimizar a comunicação dos pesquisadores do Governo dos Estados Unidos e das instituições educacionais do país. Atualmente, a grande rede é utilizada como palco para pequenas, médias e grandes empresas montarem sites e divulgarem produtos e serviços. Com o passar dos anos, a internet mostrou ser uma mídia obrigatória em qualquer pessoa ou empresa que seja. Esse veículo é uma ferramenta barata e eficaz, na divulgação da marca, informações qualificadas e direcionadas ao público escolhido. O valor do conteúdo desse meio logo foi percebido pelo mercado em geral, o que a tornou poderosa em muitos processos de corporações que fazem os mais diversos usos desses meios. (SANTINI e GARCIA, 2011, p.118).

A difusão da internet está crescendo. Atualmente, uma empresa que não tenha um bom site, não é bem vista no mercado, muito menos pelos clientes. Não passa credibilidade, para o público. Esse critério de confiabilidade do público está cada dia mais presentes nas redes sociais.

As ferramentas disponíveis no mundo global da internet podem ser usados para a comunicação e o marketing de uma rede de franquias. Uma empresa que se preze deve estar atenta às inovações nas mídias sociais. Elas podem melhorar a comunicação com os clientes finais e com os franqueados e/ou fornecedores. A marca deve usar as mídias sociais com inteligência e eficácia. (SANTINI e GARCIA, 2011, p.119).

Para trabalhar na internet de forma eficaz, é preciso primeiramente dividir em duas grandes raízes: público final e público interno. No caso do sistema de *franchising*, o interno seriam os franqueados e também funcionários. (SANTINI e GARCIA, 2011, p. 95).

Quando a comunicação é para o consumidor final, há uma série de premissas variáveis que se referem ao perfil do público-alvo da empresa, isso segue desde a adesão do público com a internet (podem ser avaliados grau de estudo, faixa-etária etc.), até a imagem que a marca quer comunicar. Dentro desse público existem



muitas maneiras de trabalhar, desde as publicidades veiculadas a computadores de mão, elevadores, celulares, rádio, televisão ou até as novas mídias impulsionamento em redes sociais. Todos os dias surgem novos meios de estar mais próximo do consumidor final, cabe à rede estar sempre atualizada com as tendências do mercado e cercar os consumidores das melhores maneiras possíveis.

#### 4.3.2 O site da franqueadora

Para o franqueador do Guie-se, Negócios para Internet<sup>16</sup>, Rodrigues (2014), afirma que o site é uma expansão da empresa, ele é um canal de contato da empresa com o cliente, diante das outras mídias tem baixo investimento. Rodrigues ressalta o número relevante de acesso à internet no Brasil. Para o analista Carvalho, no mundo globalizado as empresas não podem dar o luxo de não ter site, levando em consideração que 70 milhões de brasileiros possuem acesso a internet. (GUIESE, 2014)

Os sites no sistema de *franchising* devem ser dividir em três grandes áreas. São elas: a área para o público geral, mostrando produtos e serviços, a área para quem quer comprar uma franquia e a área do franqueado. (SANTINI e GARCIA, 2011, p.120).

O *franchising* é um dos modelos de negócios que proporcionam uma expansão rápida, constante e ordenada. Por isso a cada dia cresce a sua quantidade, para esse crescimento ser ordenado é necessário um mapeamento das regiões de interesse de expansão, a franqueadora deve ter definido o perfil do franqueado e deve-se criar uma maneira de filtrar e cruzar esses dados em área de interesse e perfil do franqueado. É aí que o site entra como uma ferramenta essencial e mais importante para o pré-cadastramento de interessados na franquia, captando através de fixa de cadastro os dados essenciais para a expansão da rede.

---

<sup>16</sup> A Guia-se Network Ltda. e sediada em Indaiatuba/SP no endereço Rua João Tibiriça Piratininga, 63 e é proprietária da marca GUIA-SE devidamente registrada no INPI sob número: 823957411, tendo, portanto, direito para concessão da marca para as franquias. É o sistema de expansão da Empresa Guia-se Network Ltda. que trabalha exclusivamente com projetos para Internet desde 1997 e que tem como principal objetivo difundir formas de geração de resultados pela Internet. A área de atuação é umas das que mais cresce no mundo, a publicidade na Internet. (Disponível em <http://www.portaldofranchising.com.br/guia-de-franquias/mini-site/guia-se-negocios-pela-internet/1227>, acessado em 16 junho 2015).

De acordo com uma pesquisa efetuada pelo Grupo Cherto<sup>17</sup> no período de 2004 a 2009, foi averiguado que 45% do total de contatos feitos dos interessados na compra de franquias foram através do site da empresa franqueadora. Esse dado mostra a importância e relevância desse meio para a expansão do negócio. Mas para a franqueadora se beneficiar deste artifício é necessário ficar atento há alguns quesitos.

Em primeiro lugar, a *home page*<sup>18</sup> do site institucional deve ter uma área destinada às informações da franquia bem visível, para facilitar o candidato a encontrar facilmente a informação procurada. Nesse espaço devem manter as principais informações sobre o segmento de atuação da empresa, histórico da rede, portfólio de produtos e serviços, os benefícios que a rede oferece a seus parceiros, as obrigações de franqueador e franqueados, todos os números sobre o investimento em sua estrutura (taxas, *royalties*, capital inicial, capital de giro, investimento e estrutura), as perguntas mais frequentes entre os candidatos, e em ordem cronológica o passo a passo que deve seguir para fazer parte da rede. Enfim, devem ter no site todas as informações que teriam na apresentação da franquia, deve ser observada a mudança de linguagem a ser usada no site. A internet tem uma linguagem peculiar e própria, não basta simplesmente copiar as informações e colocar no site, é necessário fazê-la mais clara e objetiva possível, além de atrativa e comercial. (SANTINI e GARCIA, 2011, p.121).

A linguagem do interessado em adquirir uma franquia não necessariamente é igual a do cliente final, por isso a comunicação que funciona para o restante do site não necessariamente deve ser colocada nessa área. Mesmo que o futuro franqueado tenha o mesmo perfil que o cliente final, ele estará no site com outros interesses, portanto ele avaliará pontos mais rígidos, pontos esses que o consumidor comum não prestaria atenção. (SANTINI e GARCIA, 2011, p.122).

---

<sup>17</sup>A Cherto nasceu em 1986, como a primeira consultoria de Franchising da América Latina. Sua trajetória se confunde com a história do mercado de franquias no Brasil. Marcelo Cherto, presidente da empresa, é um dos fundadores da ABF e um dos principais responsáveis por difundir os conceitos do franchising. Disponível em <http://cherto.com.br/quem-somos/> acesso em 30 junho 2015.

<sup>18</sup>Página principal, página inicial, página de entrada (*home page* ou *homepage* em inglês) é a página inicial de um site da internet (também chamado *sítio*). Compreende uma apresentação do site e de todo seu conteúdo. Seria como a capa de uma revista. (disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/P%C3%A1gina\\_inicial](http://pt.wikipedia.org/wiki/P%C3%A1gina_inicial)) acesso em 01 de julho.

### 4.3.3 Intranet no *franchising*: canal de transferência de *know how*

Uma das principais ferramentas do *franchising* que o fazem ser um sucesso é a transferência de *know how*, é essa troca de experiências de tudo que já deu certo em lugar para ser replicado em outro que coloca o sistema à frente de negócios comuns. Para ter uma transferência rápida e eficaz de todo o conteúdo da franqueadora para as franquias, é preciso ter uma ferramenta segura e eficiente. A melhor ferramenta para a transferência deste conteúdo que facilita a transmissão de conhecimento para os membros da rede é a intranet. A intranet, como o próprio nome diz, é uma rede interna em que franqueados, funcionários, franqueadores e até fornecedores podem trocar ideias, ter acesso a realizar treinamentos, on-line; a um custo baixo, sob demanda e sem perda de tempo. (SANTINI e GARCIA, 2011, p.124).

O uso da intranet é variado, para que ela funcione plenamente o franqueador deve mapear todos os conteúdos que pretende divulgar para a rede interna e definir a linguagem que mais se adequa aos membros da empresa e também aos franqueados da rede. É importante que os funcionários, franqueados e fornecedores conheçam bem a empresa em que atuam, dessa forma estarão conectados com o conteúdo a ser passado.

O franqueado pode enviar via intranet também depoimentos e casos de sucesso da unidade para motivar os envolvidos, além de notícias relacionadas ao negócio e clipagem<sup>19</sup> das notícias. Usando dessa maneira, a intranet mantém os franqueados bem informados e atualizados sobre a tendência do mercado e ainda um espaço para eles falarem, darem ideias, mostrarem parceiros e *cases* de sucesso, se tornando-se um grande banco de boas práticas.

Jeffé (2007), afirma que a intranet é um depósito virtual de informações, abastecido por todos os departamentos da empresa, além de uma ferramenta de interação entre os franqueados que pode permitir desde a troca de experiências até conversas em bate-papo, controlar o seu financeiro, acompanhar um ranking de todas as lojas por crescimento de vendas e ainda um canal para o recebimento de treinamentos e

---

<sup>19</sup>Sinônimo geral de clipping, que significa. Serviço ou, atividade que consiste em. selecionar, arquivar e organizar material jornalístico publicado sobre determinado assunto, pessoa ou entidade. Conjunto de material jornalístico recolhido sobre determinado assunto, pessoa ou entidade. Resumo das principais notícias dos órgãos de comunicação social. (Disponível em: "clipping", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <http://www.priberam.pt/dlpo/clipping> [consultado em 06-06-2015].)

apostilas. Jeffe (2007) ressalta que todas essas informações que poderiam lotar caixas de e-mails, estarem em pilhas e pilhas de papel podem simplesmente estar sistematizadas na intranet, e ainda não existe mais a opção de um e-mail ser extraviado ou cartas que não chegaram tudo na intranet chega instantaneamente a todos da rede.

É um meio eficiente para a realização de treinamentos, além de eficaz é de baixo custo, dá acesso ao passo-a-passo, pode ter a opção de chat para retirar dúvidas e pode ajudar muito no treinamento de funcionário, solucionando problemas do franqueador. A criação de fóruns para discussão dissemina o conhecimento entre os membros da empresa contribuindo assim para a evolução da rede como um todo. (SANTINI e GARCIA, 2011, p.121).

#### 4.3.4 Novas mídias web

As mídias digitais como internet, celulares, podcast são meios utilizados para a troca de informação de rápido e fácil acesso. As redes sociais são um sucesso mundial, e nacional. O uso da internet para a interação aproxima as pessoas, cria e transforma relacionamentos. No meio digital, a interação é muito próximo, pois combina textos com imagens, sons e vídeo, criando uma interação social de compartilhamento de experiências. As ferramentas digitais potencializam a tendência dos seres humanos de socializar, alterando a maneira de se comunicar. (SANTINI e GARCIA, 2011, p.123-124).

As mídias sociais cresceram exponencialmente, o rádio demorou 38 anos para alcançar o número de milhões de usuários, a televisão demorou 13 anos, já internet demorou apenas quatro anos, e o Facebook, um dos principais sites de relacionamento do mundo, conquistou 100 milhões de usuários em nove meses. (SANTINI e GARCIA, 2011, p. 128).

O Facebook se tornou a plataforma mais usada na web. No último trimestre de 2014, a rede registrou um aumento de 14% com um lucro de US\$ 806 milhões. O próprio Facebook divulgou ter 1,35 bilhões de usuários em outubro de 2014, e os números não param de crescer, em 2015 já registrou o aumento de 35%. (ESTADÃO, 2014).

A partir do momento em que a franqueadora está nas mídias sociais, é aberto um canal de comunicação com o consumidor final, oferecendo esse diálogo entre a marca e o cliente, fazendo assim uma aproximação, dando voz para o cliente. Santini e

Garcia (2011, p. 129) alertam que essa comunicação pode estar a favor da empresa ou não, para ela ser favorável a franqueadora deve estar atenta a alguns pontos importantes como a linguagem exercida na rede social; ter um diálogo aberto, honesto e franco também ajudam a melhorar o relacionamento web.

Alguns dos canais de mídias digitais que a rede pode utilizar são: blog, microblog, Twitter, *fanpage* no Facebook, canal no YouTube, LinkedIn, Instagram etc. Nessas redes a marca pode descobrir o que os clientes falam de sua marca, como eles interagem com ela. Ele também pode criar enquetes, campanhas para engajar os clientes com a marca. Além do cliente final, as redes sociais devem ser pensadas para o franqueador, que como pessoa física pode frequentar e ser ativo nas redes da marca, para disseminar campanhas, promover ações, dar opiniões relevantes e ainda manter os seus seguidores atentos.

Além das redes sociais, existem outras maneiras de ser ativo na web, como por exemplo; com links patrocinados, que é quando a marca paga para estar nos primeiros lugares em sites de busca, Google, Yahoo, UOL, ou blogs de negócios. Indexações que são o uso de palavras-chave para aumentar a relevância e as chances de estar entre as primeiras opções de busca nos sites buscadores. Patrocínios em sites, que é quando a empresa paga para aparecer em sites que sejam do mesmo segmento que o seu, ou quando paga para aparecer ou ser citada em um portal ou blog.

Independente do meio (ou meios) escolhido pela franqueadora para se aproximar do cliente, a palavra-chave para toda interação é relacionamento. Desde as negociações com um futuro franqueado até o cliente final, o relacionamento deve ser a cada momento fortalecido, seja através de uma conversa direta com linguagem apropriada ou com marketing de conteúdo, o importante é criar e alimentar da melhor forma possível o relacionamento entre os clientes, franqueadores ou cliente final, com a marca.

## 5 ESTUDO DE CASO VIVA EVENTOS

Com o objetivo de demonstrar a relevância do setor de comunicação e marketing, no funcionamento do sistema de *franchising* onde está inserida a empresa VIVA Eventos, foi realizada uma pesquisa de campo qualitativa com os 12 diretores franqueados com sede própria, no período de 28 de maio de 2015 a 30 de maio de 2015.

Para a realização do estudo, os seguintes pontos foram analisados:

- a) As ferramentas utilizadas pelos franqueados para entrar em contato com o setor, analisando a importância, viabilidade e utilidade de cada item para o funcionamento de um sistema linear de comunicação;
- b) A padronização dos processos, como são repassados as informações para a rede e o entendimento dos manuais;
- c) Análise da *house organ* como um todo e ponto-a-ponto de suas funções no sistema. Campanhas, ações de branding, material audiovisual, endomarketing, aumento da credibilidade da marca e atendimento ao cliente;
- d) A utilização do fundo de marketing e propaganda usada para a rede.
- e) Método de observação sistemática: foram observados, avaliados e acompanhados os procedimentos do treinamento e convenção aplicados aos franqueados em que são passados as novidades e dados do treinamento;
- f) Método histórico: foram observados os dados de evolução da história da empresa, como atua no mercado e o suporte dado aos franqueados;
- g) Método entrevista: foram entrevistados os diretores da franqueadora e uma amostra de franqueados, sendo escolhidos os mais antigos e os mais novos, de acordo com a diferença de maturação no negócio.

### 5.1 HISTÓRICOS DA EMPRESA

Segundo o site oficial da empresa, a Viva Eventos atua no segmento de assessoria em eventos desde 2007, realizando um trabalho diferenciado em eventos sociais como formaturas, casamentos, aniversários e eventos corporativos. De acordo com os dados da empresa, seus eventos já ultrapassaram o número de 60 cidades atendidas no Brasil, com mais de 2000 eventos realizados.

Desde o ano de 2012 a empresa é a única franqueadora no segmento de eventos, associada à ABF no Brasil. Suas unidades estão sediadas nos estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo e São Paulo. A empresa preza por ter uma aliança entre o pensamento criativo, planejamento minucioso criando um compromisso com o cliente final.

Em 2005 inicia-se a história de uma empresa de eventos de formatura que seria a primeira franqueadora de eventos no país, associada à Associação Brasileira de *Franchise*. Tudo teve início em 2003, quando os sócios, ainda na faculdade, resolveram criar um evento para integrar os cursos que faziam (Administração, Odontologia e Direito). Dessa proposta nasceu a festa “Administrando a Boca Direitinho”, que exigiu trabalho e dedicação dos amigos. Eles faziam um pouco de tudo: estratégias de marketing, peças de divulgação, vendas de ingresso, contratação de bandas de DJs, serviço de bar, etc. O primeiro evento fez sucesso e ganhou novas edições, transformando-se na maior festa universitária da região e atraindo um público de 10 mil pessoas em uma delas. (APENDICE A)

Após as primeiras festas, os sócios criaram a ABD Produções (Administrando a Boca Direitinho), empresa especializada em eventos, show e chopadas universitárias. Após a criação da ABD Produções os sócios iniciaram o primeiro grande projeto de suas carreiras. Em 2006 a festa chamada de “Carnadministrando” entrou no circuito de festas universitárias da cidade, como a primeira micareta com bebida liberada do país. Além dessa, a festa “Circus” se tornou uma famosa festa à fantasia da região. Em 2007, após os sócios terminarem a graduação, o grupo percebeu no mercado de formaturas uma oportunidade de negócio com o mercado em ascensão. Na época da formatura dos sócios, havia poucas empresas concorrentes no segmento de eventos. A empresa mais tradicional do ramo, que os atendeu na formatura não deixava abertura aos formandos para inovar ou personalizar os eventos. Para Filgueiras, foi nesse momento que eles enxergaram a oportunidade no mercado. Pedrosa ressalta a importância do conhecimento que eles adquiriram fazendo eventos universitários. “Esse *know how* diferenciou a Viva Eventos dos outros concorrentes no mercado”. (APÊNDICE A)

Com 100 mil reais economizados dos eventos que haviam sido executados pelo grupo, os sócios abriram a primeira unidade da Viva Eventos em Juiz de Fora (MG). A meta inicial da empresa era atingir 50 fundos de formatura no período de doze

meses, mas superaram as próprias metas, atingiram o número de 104 fundos fechados.

Filgueiras, ressalta o principal motivo do sucesso da empresa, foram os fatores cruciais para montá-la: inovação e personalização. De acordo com ele, ao entrar no segmento de formaturas, os sócios perceberam que a maior parte das empresas atuantes eram tradicionais, o mercado carecia de uma empresa para atender os anseios universitários de inovarem seus bailes de formatura. (APÊNDICE B)

## 5.2 A PRIMEIRA FRANQUEADORA DE EVENTOS DO PAÍS

O processo de franqueamento da VIVA iniciou no ano de 2012 com o projeto do SEBRAE mineiro, Minas Franquia. Ele tem o objetivo de estimular o *franchising* no mercado estadual. Participar deste programa foi fundamental para a estruturação da empresa como uma franqueadora, pois o apoio concedido possibilitou o mapeamento de processos e a criação de padronização para a empresa.

No Brasil não existem outras franquias no segmento de eventos de formatura, o que dificultou a criação dos processos da empresa, pois não tinha outra empresa para se espelhar, sendo assim tanto a VIVA quando o SEBRAE criaram os procedimentos do zero. Para o Sócio Fundador Diretor de Marketing Renato Filgueiras, o projeto piloto da empresa feito em Belo Horizonte, foi essencial para o desenvolvimento dos próprios sistemas e métodos da empresa. Ele afirma que a mudança de uma empresa comum para uma franqueadora, exige mudanças estruturais no modelo operacional dos processos e nos procedimentos da empresa. Filgueiras ressalta que só com a sede piloto, eles conseguiram concretizar a adequação ao modelo de franqueamento exigido pela ABF, pois ela serviu de teste para a implementação de todas as exigências (APÊNDICE A).

A Viva Eventos é associada à ABF, garantindo segurança e transparência aos seus franqueados. Para seguir regras do *franchising* brasileiro definidas pela ABF, a empresa tem que seguir a lei 8.955/94 (ANEXO A) e ter uma Circular de Oferta da Franquia – COF (ANEXO C) definida. Com 14 unidades ativas pela região sudeste do Brasil, o planejamento da empresa é chegar a 150 franquias até 2019, expandindo nas regiões sudeste, sul e nordeste do país.

Para Pedrosa (APÊNDICE A), ressalta que o sistema de franqueamento deu certo, porque o segmento de assessoria em formaturas é um mercado carente em todo país, mas ressalta que a dificuldade de encontrar mão de obra e fornecedores confiáveis



é o grande desafio da área. De acordo com ele o sucesso da empresa vem das grandes parcerias.

A rede só trabalha com fornecedores homologados, profissionais experientes e qualificados em todas as áreas necessárias para um evento, como convites, locação de espaço, serviço de alimentos e bebidas, decoração, fotografia, filmagem, música, brindes, etc. Ou seja, a empresa cuida de todos os detalhes necessários para uma festa de alto nível. (APENDICE X).

Pedrosa salienta que a rede conta com fornecedores parceiros, além de dispor *know-how* a empresa tem o foco na excelência do processo de organização de festas, “transformando o sonho do cliente em realidade”. (APENDICE A)

Para abrir uma unidade o interessado deverá investir o valor mínimo de 150 mil reais, sendo divididos em 50 mil reais de capital de giro, 60 mil reais em infraestrutura e 40 mil da taxa de franquia. A rede executa a taxa de 10% de *royaltiessobre* o faturamento, 2% de taxa de fundo de marketing e propaganda, calculado sobre o faturamento. O payback tem uma previsão de 18 a 36 meses de retorno, com lucratividade de 15% a 30% sobre o faturamento total. Pedrosa ressalta que a previsão de retorno é relativa porque vai depender do trabalho do próprio franqueado em sua área de atuação e também do mercado que está instalado. (APENDICE A)

A rede oferece suporte ao novo franqueado nas áreas de marketing, gestão de atendimento ao cliente final, apoio na montagem e inauguração da sede, auxílio na análise e escolha do ponto comercial, treinamento inicial especializado, acompanhamento constante da operação, pré e pós-inauguração.

Pedrosa, afirma que nos primeiros eventos a assessoria e consultoria de campo são muito importantes para o franqueado. Ele ressalta que o novo empreendedor tem pouca ou nenhuma experiência na execução de eventos, e que os eventos tem muitos detalhes. Para auxiliar o franqueador, a rede conta com manuais pré-operacionais, operacionais e arquitetônicos da franquia. O estudo inicial de mercado feito junto à franqueadora e campanha de marketing inaugural da nova sede são fatores fundamentais para que o novo franqueado chegue ao mercado de forma imponente, mostrando os trabalhos case da empresa e os eventos já realizados. (APENDICE A)

### 5.2.2 Como ser um franqueado?

O candidato deve preencher um cadastro inicial que será avaliado pelos diretores de expansão da franqueadora. No perfil candidato ao franqueado, não podem constar alguns itens eliminatórios, como: pouca instrução, cursando ensino superior, utilização de financiamento para fonte de investimento. A sugestão de localização da nova sede em cidades que já existe uma unidade, tem menor chance de ser escolhido. A empresa também faz a exigência de dedicação exclusiva ao negócio.

Caso o possível franqueado não passe por essa primeira triagem, lhe será enviado uma carta explicando os motivos aos quais ele não se encaixa no perfil de franqueado. Prosseguindo no processo, o diretor de expansão Vítor Pedrosa, iniciará o contato por telefone para retirar possíveis dúvidas e explicar o próximo passo. Pedrosa afirma que para prosseguir no processo é necessário estar rigorosamente dentro dos padrões do jeito Viva Eventos de ser. Nessa entrevista é avisado que será enviado a COF (ANEXO C). Após o processo ser acordado entre ambas as partes, são enviadas as fichas de pré-qualificação e iniciam-se as pesquisas de mercado, nas quais o futuro franqueado pretende instalar a franquia. De acordo com Cherto *et. al* (2006, p. 40) um franqueado só tem o direito de exigir de seu franqueador que cumpra seus deveres e suas obrigações se ele próprio, o franqueado, estiver em dia com os seus.

Após esse contato, é agendado, uma segunda reunião presencial para alinhar o potencial de mercado, possibilidades e viabilidade do processo na localidade onde pretende ser instalada a unidade. Depois de tudo aprovado pela diretoria da franqueadora, dá-se a assinatura do contrato e o início da obra para instalação final do negócio na localidade determinada.

### 5.3 ATUAÇÃO DO SETOR DE COMUNICAÇÃO E MARKETING

O setor de comunicação e marketing da Viva Eventos é considerado um ponto diferencial diante dos concorrentes, pois não apenas atende os anseios da empresa, como também atende aos clientes finais. Estruturado como *house organ*, o setor é dividido em três áreas, chamadas de tríade do marketing. São elas: criação de conteúdo, pesquisa e agências.

Essas três áreas juntas fazem o atendimento de três clientes distintos: os interesses da franqueadora, como fortalecimento de marca, *clipping*, *releases*, alimentação das mídias digitais, etc; o franqueado, como cliente da franqueadora, criando campanhas individuais e personalizadas para cada localidade, ações de *branding* local, entre outros; e o terceiro, o cliente final da empresa: o formando. O marketing atua em parceria com todos os fundos de formatura, dando suporte para qualquer evento de arrecadação, pré-eventos de turma e materiais personalizados. Esse atendimento não é comum no mercado de formaturas, sendo um fator relevante para a Viva Eventos. (APENDICE A)

A área de criação de conteúdo tem dois vértices, tráfego e criação. O tráfego gerencia a chegada de pedidos de todas as franquias e centraliza os pedidos. Sua função é atender aos franqueados de forma cordial facilitando o entendimento das campanhas de marketing sugeridas pela rede, tendo um contato de relacionamento. Os pedidos organizados são enviados aos colaboradores da criação que executam as artes para os fundos de formatura, os franqueados e até mesmo a franqueadora.

As pesquisas são usadas para medir o grau de satisfação dos clientes, sejam eles os intermediários, ou finais. Na empresa em questão, o programa utilizado para medir os resultados é o *surveymonkey*, uma plataforma web para criar pesquisas personalizadas e analisar dados. Na Viva Eventos, os questionários servem para avaliar a satisfação do cliente no atendimento e após seu evento, otimização no atendimento dos setores que lidam diretamente com o cliente. E nos processos internos, avaliando os funcionários.

A agência web administra as mídias sociais, Facebook, Instagram e site. Sua função é a criação de conteúdo, alimentação das redes e monitoramento. Através do *insights*<sup>20</sup> e relatórios enviados, são criadas estratégias de expansão da marca na web, ações de campanhas promocionais e elevação de conteúdos que causam engajamento.

---

<sup>20</sup>*Insight* é um substantivo com origem no idioma inglês e que significa compreensão súbita de alguma coisa ou determinada situação. O *insight* também está relacionado com a capacidade de discernimento, pode ser descrito como uma espécie de epifania. Nos desenhos, o *insight* é representado com o desenho de uma lâmpada acesa em cima da cabeça do personagem, indicando um momento único de esclarecimento em que se fez luz. (Disponível em <http://www.significados.com.br/insight/> acessado em 25 de junho).

#### 5.4 A PESQUISA: O SETOR DE COMUNICAÇÃO E MARKETING PARA O FRANQUEADO

De acordo com os dados da pesquisa realizada, 89% dos franqueados da rede consideram o setor de marketing como ótimo. E 22% dos franqueados consideram como bom. Nenhum franqueado classificou o setor como regular ou ruim.

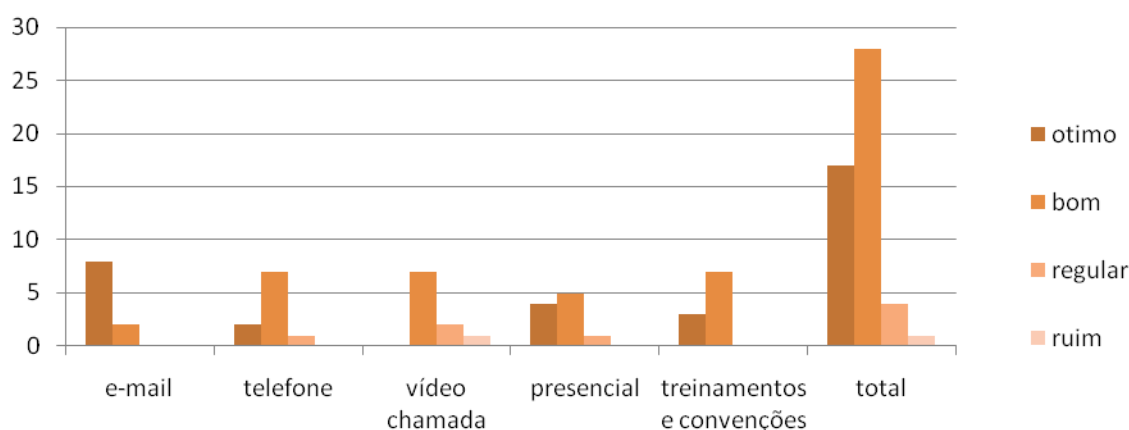
Sobre as ferramentas de comunicação utilizadas entre os franqueados e o setor de marketing, 47% das respostas consideram que o e-mail é o melhor e o mais rápido meio de obter retorno. Para o sócio diretor da unidade de Petrópolis, Felipe Senra, a comunicação entre a rede é boa. Ele afirma utilizar a ferramenta que estiver mais viável, dependendo do que ele estiver precisando. (APÊNDICE D)

A ferramenta menos utilizada pela rede é a vídeo-chamada. Teve a pior avaliação da rede, com a maior taxa de rejeição com classificação de 11% do total de entrevistados colocando esse item como “ruim”. Para a franqueada da unidade de São Paulo, Naira Calixto, a empresa deveria implementar um sistema único de comunicação, uma plataforma como intranet por exemplo. Ela ressalta que essa maneira aproximaria a rede e facilitaria a comunicação de todos.

É exatamente esse conceito da intranet para Santini e Garcia (2011, p. 122):

Como próprio nome diz, é uma rede interna em que o franqueado, funcionários, franqueadores e até fornecedores podem trocar ideias, ter acesso a informações sobre a rede de franquias, sobre produtos e até mesmo realizar treinamentos on-line. Tudo isso a um custo baixo, sob demanda e sem perda de tempo. (SANTINI, Denis e GARCIA, Filomena, 2011, p. 122).

## AVALIAÇÃO DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO VIGENTES ENTRE FRANQUEADORA E FRANQUEADO



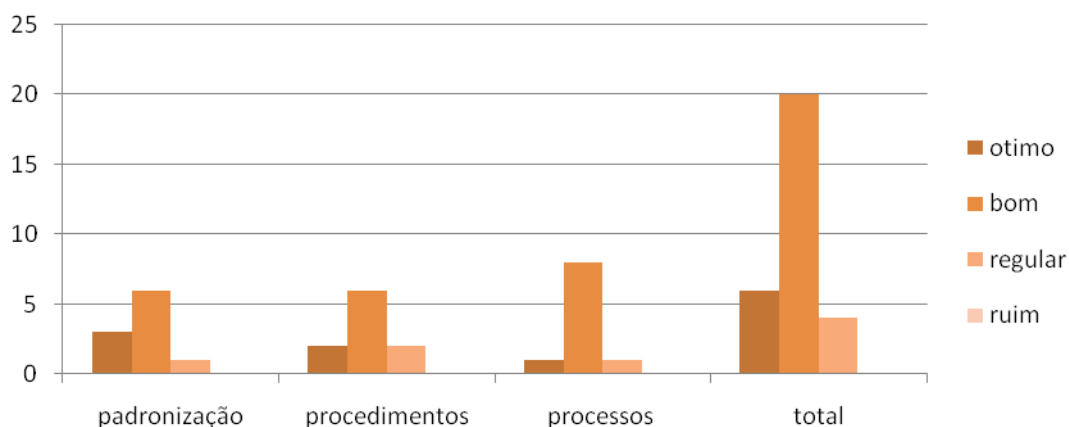
**Gráfico 1 - Ferramentas de comunicação**

A Viva Eventos é uma franqueadora jovem, com três anos atuando no mercado do *franchising*, a empresa tem uma estrutura para atender as demandas dos franqueados. Assim como a regra da ABF, para ser uma franquia a empresa deve estar em constante melhoria da padronização dos processos e procedimentos. Ao analisar esses quesitos, a padronização foi classificada como ótima por 33% dos entrevistados e 11% avaliaram como “regular”. Para os franqueados entrevistados, Naira Calixto, Poliana Cabral e Felipe Senra, uma das principais vantagens do sistema de *franchising* é a padronização do modelo de negócio. Eles afirmam que o sistema permite que um empreendedor jovem siga com a empresa tendo o apoio da franqueadora. (ANEXOS C, D, E)

Para Ribeiro (2011, p. 27), “o lado humano não pode ficar escondido atrás de contratos, manuais e estratégias”. Ribeiro (2011) ressalta que a padronização dos materiais e procedimentos é importante, mas o lado racional pode ser deixado de lado, porque pessoas são guiadas por emoções.

Santini e Garcia (2011, p. 90) afirmam que a padronização permite que o sistema de *franchising* seja o modelo de negócio com expansão mais rápida e eficaz, pois aplica em um novo local uma fórmula já existente.

## AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE PADRONIZAÇÃO



**Gráfico 2 - Processos de padronização**

A Viva Eventos utiliza o *house organ* para classificar seu setor de comunicação. O marketing é a principal ferramenta que coloca a franqueadora na frente das concorrentes, cumprindo o projeto de expansão. Através dos seus planos de ação, o marketing tem algumas funções essenciais na empresa como a conquista de parcerias, a criação de experiência para o cliente. (APENDICE A)

Pedrosa (APENDICE A), afirma que uma das empresas que os sócios mais admiram é a Disney, pelo seu poder de encantamento do cliente final. E para inovar e melhorar o encantamento, a empresa conta com o setor de marketing. A visão dos sócios-fundadores sobre o constante encantamento é a base para a criação de campanhas da empresa.

Em 2015 o slogan utilizado na campanha volta às aulas é “A Fantástica fábrica de ideias”, trazendo o mote de criação de constantes inovações. O espírito inovador de toda a empresa reflete na visão dos franqueados para com o setor. De acordo com a pesquisa realizada, 89% dos franqueados classificam como “ótima” a criação do material audiovisual da campanha. Os vídeos avaliados na pesquisa são trabalhados na temática de magia, histórias de contos de sonhos, colocando a vida do jovem estudante como sendo um sonho, e sua formatura sendo sua maior realização. (APENDICE A)

Para Lederman, (2001, p.18) a apresentação provoca sentimentos de encantamento e surpresa. O audiovisual gera a emoção de simplesmente admirar o espetáculo, transformando o resultado em encantar os clientes.

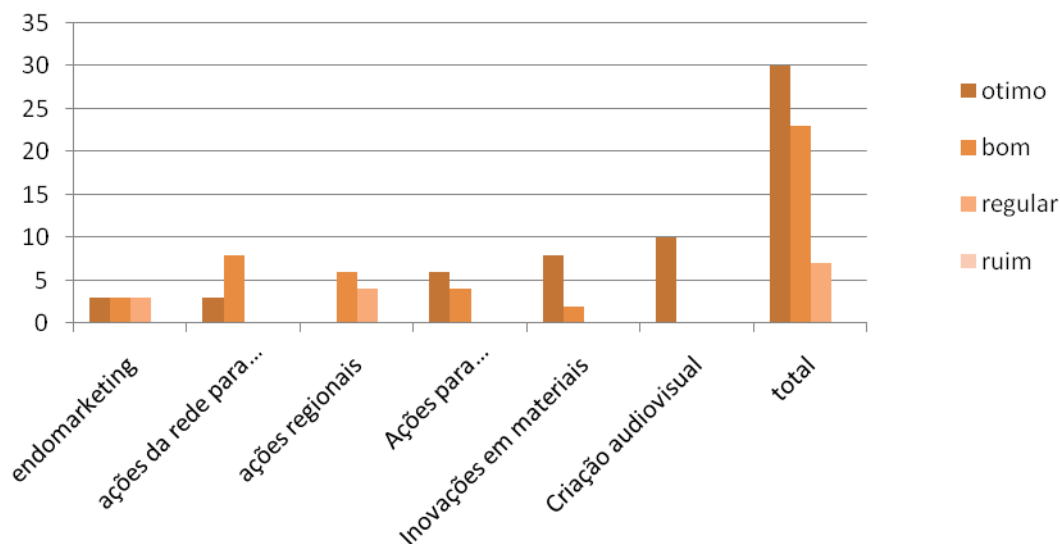
As inovações criadas pelo setor são o segundo ponto melhor avaliado na pesquisa, 67% dos franqueados avaliam como “ótimo”. O projeto de encantamento engloba novos produtos que não são comuns ao mercado de formaturas. A empresa utiliza o lúdico em um mundo adulto.

O trabalho de fortalecimento de marca nas mídias digitais é uma preocupação para os diretores. Para a franqueada de São Paulo, Naira Calixto (APÊNDICE F), o site da empresa recebe poucas atualizações e não acompanha o volume de eventos realizados. Para o franqueado Jefferson Xavier (APÊNDICE D), as publicações nas redes sociais Facebook e Instagram deveriam ser mais regionalizadas já que a mídia é de baixo custo para a rede. Já o franqueado Felipe Senra, ressalta que gostaria de ver a marca mais ativa em mídias nacionais televisivas, mas entende que atualmente a rede ainda é pequena para tal investimento. (ANEXO C)

Santini e Garcia, (2011, p.128) ressaltam que a partir do momento que a empresa entra na mídia social, ela abre um canal aberto de comunicação com o cliente final, oferecendo um diálogo com a marca.

Para Cabral (APÊNDICE E), a franqueadora e o setor de marketing devem criar ações que englobem a todas as franquias, analisando a localidade de cada uma.

## AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE SOBRE AS AÇÕES DE MARKETING



**Gráfico 3 - ações do setor de comunicação e marketing**

Para Ribeiro (2011, p. 217), uma das principais vantagens de pertencer à rede de franchising é o valor que a soma das suas unidades contribui para o fundo de marketing. Esse valor é capaz de realizar ações que uma unidade sozinha não conseguiria. Ele ressalta, que um dos principais desafios de cobrar a taxa de marketing é que nem sempre a quantia é suficiente para realizar as ações que a rede gostaria. Há divergência de opinião entre franqueados. Na Viva Eventos, o valor cobrado, 2% do lucro bruto, é relativamente baixo, visto que as unidades franqueadas são jovens e o modelo de negócio requer tempo de maturação para efetivar os lucros. Por isso a taxa é usada para manter a *house organ* da empresa que dá todo suporte para a rede, o restante das ações feitas pela franqueadora são investimentos. (ANEXO A)

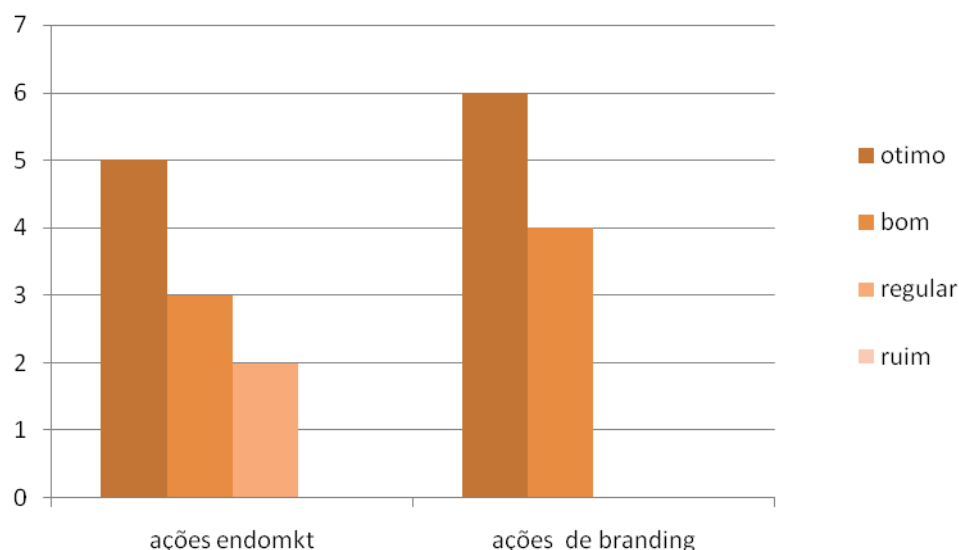
Na classificação dos franqueados, 67% afirmam que as ações de *branding* são classificadas como “ótimo”. Essa classificação avalia as ações feitas provenientes do setor de marketing. O valor também é usado na realização de projetos de endomarketing para a rede, visando o jeito Viva de fazer eventos.

Ribeiro (2011, p. 231) ressalta que utilizar o fundo de maneira a agradar toda a rede não é uma tarefa fácil. Para ele, na maioria dos casos é impossível agradar a



todos, portanto a franqueadora deve decidir pela ação que vai favorecer a marca como um todo.

## AÇÕES DO FUNDO DE MARKETING E PUBLICIDADE



**Gráfico 4 - avaliação do uso do fundo de marketing**

### 5.5 PARECER FINAL DO CASO

Após a realização da pesquisa, conclui-se que o sistema de *house organ* adotado no setor de comunicação e marketing da franqueadora da Viva Eventos, centraliza os processos de comunicação visando aproximar os franqueados dos produtos criados, das ações promovidas, das campanhas realizadas e das estratégias definidas.

A pesquisa do presente estudo foi realizada a fim de comparar os dados teóricos aos adotados na prática, com intuito de ressaltar o funcionamento do setor de comunicação e marketing no sistema de *franchising*.

O estudo identificou as vantagens de manter o *house organ* na empresa. Além disso, a maneira como a comunicação entre os franqueados, com o marketing da franqueadora, afeta a lucratividade do sistema.

O diferencial do sistema empregado na empresa Viva Eventos coloca o marketing como fator estratégico diante da concorrência, pois além de atender a

empresa, o setor é um facilitador ao suporte do cliente final, criando para ele campanhas de arrecadação de fundo monetário.

### 5.5.1 Propostas de modificações

Entretanto é válido ressaltar alguns pontos para que o sistema utilizado atinja o padrão de excelência desejado. Entre eles estão:

- a) Pesquisa nos mercados regionais para a criação de estratégias locais para cada franquia;
- b) Criação de intranet, para horizontalizar a comunicação entre franqueado e franqueado, franqueado e franqueadora, franqueadora e funcionários;
- c) Atualização contínua do site, para os franqueados melhor utilizarem seus recursos;
- d) Utilização das redes sociais de forma mais rápida, colocando o ambiente web da empresa sempre em *real time*.

As propostas feitas a empresa VIVA Eventos são para a melhoria dos trabalhos de comunicação da empresa para alcançar a excelência do trabalho e melhor atender aos clientes internos, franqueados, e externos as franquias.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo realizado foi aferida a eficácia do sistema de *franchising*. É certo que ele é um excelente objeto de investimento para o empreendedor que deseja ter lucratividade no menor prazo possível. Sua principal vantagem é o *know how* adquirido, o plano de negócios pronto e uma empresa completamente sistematizada.

Com o capital para o investimento e espírito empreendedor, o sistema de franquias tem muitas chances de sucesso no mercado. No entanto, tão certo quanto os lucros são as normas e regras redigidas pelo franqueador, que devem ser seguidas por parte do franqueado para entrar no negócio. Portanto o franqueado deve entrar no negócio com expectativa de lucros e responsabilidades de ser, não apenas o mantenedor da qualidade do sistema, mas como também um objeto capaz de difundir a marca e agregar valor a mesma e ao negócio.

O grande diferencial entre montar seu próprio negócio e montar seu próprio negócio utilizando a marca e os padrões de um serviço propriamente dito, além do atendimento padronizado, serviço padronizado, qualidade padronizada e até mesmo arquitetura padronizada, consiste na ausência dos riscos com a oferta de um serviço totalmente novo no mercado e a compatibilidade nos interesses entre franqueador e franqueado.

Este estudo tem como exemplo a franqueadora VIVA Eventos, a primeira franqueadora de eventos de formaturas associada à ABF do país, com qualidade e inovação de produtos possuem mais de 2000 formaturas feitas por todo o país. Atua no mercado com 14 unidades de franquias distribuídas na região sudeste.

A marca denota alguns diferenciais diante ao mercado, como produtos exclusivos, inovação, personalização, alto padrão no atendimento e no serviço, usando sempre fornecedores de alto padrão. Com muitas vantagens introduzidas ao universo no *franchising*, a empresa não trabalha com valores exorbitantes, sendo mais um atrativo para os clientes.

A comunicação interna entre franqueadora e franqueados se mostrou neste estudo em constante melhoria. A empresa mantém uma comunicação próxima, com uma linguagem jovem, tendo meios de comunicação on-line e off-line. A diretoria da empresa visa uma comunicação cada vez mais inovadora, proativa e dinâmica. A empresa caracteriza o seu setor de comunicação e marketing como um diferencial

estratégico mediante aos concorrentes. Suas perspectivas são de ter sempre uma comunicação atual, moderna, tecnológica, cada dia mais *móbile* e de fácil acesso para o franqueado.

Visto que o uso de uma *house organ* no sistema de *franchising* facilita o trabalho e proporciona benefícios para toda a rede, o presente trabalho infere sobre os valores e atuação da comunicação no sistema de *franchising*, agregando valor ao produto e a marca da empresa, proporcionando a fidelização dos clientes qualidade no atendimento e maior lucratividade para a rede. O assunto abordado não está esgotado, podendo outros profissionais de comunicação, publicidade, jornalismo e marketing aprofundá-lo.

## GLOSSÁRIO

**CONSELHO DE FRANQUEADOS:** Tem caráter consultivo e é constituído pela franqueadora e por um grupo de franqueados principalmente para a administração do Fundo de Propaganda. (SEBRAE, 2015)

**CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIA (COF):** Documento que, segundo a legislação brasileira, deve ser entregue pelo franqueador ao candidato a franqueado até 10 dias antes da assinatura do pré-contrato, contrato ou pagamento de qualquer valor. Em resumo, ela deve ser entregue por escrito e ser redigida de forma clara, contendo as informações sobre a franquia, a rede de franqueados e tudo o que será exigido do franqueado antes e após a assinatura do contrato de franquia.

**FRANQUEADOR:** de acordo com a ABF (2005), é a pessoa jurídica que autoriza terceiros (os franqueados) a fazerem o uso da marca, sendo ela de uso restrito, com os direitos autorais referentes ao diretor(es) da franquias. O conhecimento transmitido de franquias para franqueado permite implementar, operar e administrar o seu próprio negócio. O franqueador é responsável por dar suporte a franquia em tempo indefinido.

**FRANQUEADO:** para a ABF (2005) é a pessoa física ou jurídica que adquire uma franquia. De acordo com a Lei 8.955 o franqueado tem obrigações pré estabelecidas pela franquia. O franqueado é o investidor de seu próprio negócio, que terá um nome comercial comum e estruturado de acordo com “formato” padronizado, estabelecido e controlado pelo franqueador. Já o franqueador é o detentor da marca e/ou método de trabalho repassado a terceiros sob o sistema de franchising.

**FRANCHISING:** é o sistema de distribuição de produtos e/ou serviços onde existe o pagamento de taxas mediante a pré determinadas condições. É possível montar um negócio próprio com marca já conhecida no mercado, usando os conceitos operacionais já testados pela empresa franqueadora. E a Franquia é unidade franqueada, esse termo pode ser usado para designar o sistema e o contrato de franchising. (ABF, 2005, p. 36)

**FUNDO DE PROPAGANDA:** (ou fundo de promoção). Montante referente às taxas de publicidade pagas pelos franqueados e pelas unidades próprias dos franqueadores e que deve ser utilizado para ações de marketing que beneficiem toda a rede. Em geral, o franqueador é o

administrador do fundo, mas deve prestar contas periódicas aos franqueados. (SEBRAE, 2015).

**LEARNING NETWORK FRANCHISING:** é para a ABF (2005) uma forma avançada de gestão dos negócios em rede. Esse sistema de aprendizado contínuo prevê a participação mais ativa do franqueado no negócio e a troca, em tempo real, de suas experiências com o franqueador e demais parceiros da rede.

**MASTER-FRANQUIA:** é quando é concedido a uma unidade, pelo franqueador, o direito de repassar os conhecimentos da marca e/ou o método de trabalho a outros franqueados numa região específica.

**ROYALTIES:** são valores cobrados mensalmente do franqueado, por receber apoio e serviços do franqueador. Na maioria das vezes, é um percentual sobre o faturamento bruto da empresa, mas também pode incidir sobre o valor das compras de produtos fornecidos pela empresa franqueadora, de acordo com a ABF (2005). Em alguns casos, essa taxa pode estar embutida nos preços dos produtos comprados do franqueador.

**TAXA DE FRANQUIA:** é o valor inicial cobrado da franqueadora para o franqueado. Ele é pago de uma vez só e é a taxa que define o valor do uso da marca. Ela pode ser vitalícia ou ter uma validade. Quando tem validade, ela é determinada pela franqueadora, podendo ser uma revalidação do direito do uso de marca. (ABF 2005, p. 46)

**TAXA DE PUBLICIDADE:** é um valor cobrado do franqueado pelo franqueador para formar um fundo de propaganda da empresa. Pode ser um percentual sobre o faturamento recolhido periodicamente, ou apenas quando o franqueador decide ratear investimentos em campanhas publicitárias com os parceiros da rede. Esse fundo é utilizado para divulgar a franquia como um todo. (RIBEIRO, Aldeir et al. 2011, p. 218)

**UNIDADE PILOTO:** é a primeira loja que deve ser montada pelo franqueador, antes de iniciar a concessão das franquias. Essa unidade tem a finalidade de testar os conceitos e aprimorar os métodos de operação do negócio. Essa unidade será a base para fazer os procedimentos para os franqueados. (RIBEIRO, Aldeir et al. 2011, p. 90)

UNIDADE PRÓPRIA: é o empreendimento mantido pelo franqueador, geralmente com o objetivo de se manter próximo da rotina da operação. Esse contato com o mercado permite que ele faça os ajustes necessários no conceito e garanta a qualidade é o apoio aos franqueados.

## REFERÊNCIAS

### LIVROS

BORDENAVE, Juan Diaz. *Além dos meios e mensagens: introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistemas e ciência*. 3o ed. Petrópolis: Vozes, 1986, p. 11-54.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

CAHEN, Roger. *Tudo que seus não lhe contaram sobre comunicação empresarial*. São Paulo: Best Seller, 2010.

CAHEN, Roger. *Comunicação Empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing*. 10ª ed., Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

CHAPAN, Edwood N. *Relações Humanas na Pequena Empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1996.

CHERTO, Marcelo. *Franchising: uma estratégia para a expansão denegócios*. São Paulo. Premier Máxima, 2006.

CHOO, Chun Wei. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Senac, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909. *Introdução à administração*. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3. Ed. São

EISNER, Michael D. *O jeito Disney de encantar os clientes*. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

FALCONI, Vicente. *Gerenciamento de Rotina de Trabalho do Dia-a-dia*. Nova Lima: Editora INDG, 2004.

KOTLER, Philip. *Marketing de A a Z. 80 conceitos que todo profissional precisa saber*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 2006.

NASSAR, Paulo e FIGUEIREDO, Rubens. *O que é comunicação empresarial*. Coleção Primeiros Passos. São Paulo, 2006

MATOS, G. G. *A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

PIMENTA, M. A. *Comunicação Empresarial*. Campinas: Ed. Alínea, Campinas, 2004.



TOMASI, Carolina e MEDEIROS, João Bosco. *Comunicação Empresarial*. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação Empresarial, comunicação institucional: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Editora Sumus, 1989.

RIBEIRO, Adeir et al. *Gestão estratégica do franchising: como construir redes de franquia de sucesso*. São Paulo: Editora DVS, 2011.

SANTINI, Denis e GARCIA, Filomena. *Marketing para Franquias: As melhores práticas para franqueadores e franqueados*. São Paulo: Editora São Paulo, 2011

## SITES

As franquias, SEBRAE  
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Conhe%C3%A7a-o-sistema-de-franquias>  
 acesso em 11 maio 2015, 21:42

André Friedheim, Os termos de Franchising mais utilizados por quem é desse ramo. Disponível em <http://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/os-termos-de-franchising-mais-utilizados-por-quem-e-desse-ramo> acesso em 28 de abril de 2015.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação e Cultura*. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/187678914/BUENO-Wilson-da-Costa-Comunicacao-empresarial-teoria-e-pesquisa#scribd> acesso em 7 de abril de 2015.

Como tornar seu negócio em franquia. Sebrae. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Sistema-Sebrae-Franquias> acesso em 11 de maio de 2015 às 21:43.

Comunicação Empresarial On-Line, House Organ. Disponível em <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/conceitos/houseorgan.php> acesso em 1 de abril de 2015.

INFOMONEY, Informação que vale dinheiro. Vantagens e desvantagens das franquias para o franqueado, <<http://www.infomoney.com.br/educacao/guias/noticia/257253/vantagens-desvantagens-das-franquias-para-franqueado>> acesso em 05 de maio de 2015 às 19:25

EMPRESARIAL, comunicação conceito On-line, <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/conceitos/houseorgan.php> acesso em 01 de abril de 2015 às 22:21h

Lei 8.955/94, on line <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Aspectos-legais-dos-sistemas-de-franquias>> acesso em 11 de maio, às 21:41

ABF Franquias regional Minas Gerais, <<https://www.portaldofranchising.com.br/abf/regional-minas-gerais>> acesso em 01 de junho de 2015, às 22:34

Franquias de Minas Gerais participam da ABF Franchising Expo 2014 <https://www.portaldofranchising.com.br/regional-minas-gerais/franquias-de-minas-gerais-participam-da-abf-franchising-expo-2014> acesso em 01 de junho de 2015, 22:35.

Facebook chega a 1,35 bilhão de usuários no mundo, <http://blogs.estadao.com.br/link/facebook-chega-a-135-bilhao-de-usuarios-no-mundo/> acesso em 06 de junho de 2015.

Como usar as mídias sociais dentro das franquias? Disponível em <http://www.santanderempreendedor.com.br/franquias/marketing/3172-como-usar-as-midias-sociais-dentro-das-franquias>, acesso em 06 de junho de 2015.

VIVA Eventos. Disponível em <http://revistapegn.globo.com/franquias/Viva-eventos/> acesso em 09 de junho de 2015.

VIVAEventos se destaca por inovação. Disponível em [http://www.diariodocomercio.com.br/noticia.php?tit=Viva eventos se diferencia pela inovacao&id=143326](http://www.diariodocomercio.com.br/noticia.php?tit=Viva%20eventos%20se%20diferencia%20pela%20inovacao&id=143326) acesso em 09 de junho de 2015.

Como funciona o marketing nas franquias? Disponível em <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-funciona-o-marketing-nas-franquias> acesso em 16 de junho de 2015, às 19:54

Gestão das Redes de Franquias. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/A-gest%C3%A3o-das-redes-de-franquias> acesso em 16 de junho de 2015, às 20:55

Marketing padroniza a comunicação da Franquia. Disponível em <http://empreendedor.com.br/noticia/acoes-de-marketing-devem-padronizar-comunicacao-da-franquia/> acesso em 16 de junho de 2015

A comunicação entre franqueados no sistema de franquias. Disponível em <http://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/a-comunicacao-entre-franqueados-no-sistema-de-franquias> acesso em 16 de junho de 2015

Como fazer uma comunicação eficaz nas redes de franquias. Disponível em <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-fazer-uma-comunicacao-eficaz-nas-redes-de-franquias> acesso em 16 de junho de 2015

O significado de insight. Disponível em <http://www.significados.com.br/insight/> acesso em 18 de junho de 2015

## REVISTAS

EXAME, Revista. 998º Ed. São Paulo: Abril, 24/08/2011

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - ENTREVISTA – VIVA Eventos Personalizados

Em nome dos cinco sócios fundadores, o diretor de expansão Vitor de Oliveira Pedrosa, 31 anos, formado em direito pela Universidade federal de Juiz de Fora, com pós em finanças pelo Ibmec responde as perguntas a fim de sanar qualquer dúvida sobre o empreendimento.

#### **PERGUNTA- Como nasceu a VIVA?**

**VIVA Eventos** - De uma brincadeira de fazer festa. Nesse ponto os sócios perceberam o potencial do mercado de eventos e o nicho universitário no qual poderiam atuar. Para isto, criaram a ABD Produções, uma empresa especializada na realização também de shows de grandes artistas nacionais. Outros dois eventos marcantes dessa fase e que acontecem até hoje são a “Circus”, uma festa a fantasia mais famosa da região, e o “Carnadministrando”, na época, a primeira micareta open bar do país.

Paralelamente à ABD, teve início outro projeto inovador voltado para o público jovem: a boate ECCO. Com diferenciais de sustentabilidade, conceito que ainda dava seus primeiros passos no país, a ECCO ensinou aos sócios a experiência de se trabalhar de forma diária com eventos: logística, atrações, administração, atendimento ao cliente e outros aspectos foram intensamente vividos e aprimorados na prática.

Com as formaturas de graduação de cada um se aproximando e sem nenhuma empresa no mercado local que atendesse às expectativas de inovação que imaginavam ter lugar em festas como essas, os sócios decidiram aplicar o conhecimento adquirido nos negócios para planejar e executar os bailes de gala. Nascia assim a Viva Eventos.

#### **P - Com qual objetivo a Viva Eventos foi criada?**

**VIVA Eventos** – Do desejo de emocionar as pessoas e realizar sonhos. Os sócios são amigos da época da faculdade e realizavam festas desde então. Ao concluírem os cursos, perceberam que essa era uma atividade que lhes proporcionavam, entre outras coisas, uma satisfação imensa por ver as pessoas felizes e emocionadas com a realização de um sonho.

No início foi necessário superar muitos desafios, mas a união e a sinergia que existia entre os amigos deram o impulso para superá-los.

**P - Como chegaram ao nome Viva?**

**VIVA Eventos** – Durante um brainstorm. Queríamos um nome que remetesse à ideia de celebração e de comemoração, que ao mesmo tempo mostrasse a felicidade e a emoção de um momento único como o baile de formatura. VIVA se transformou na palavra que resume todos esses sentimentos para nós.

**P - Quais foram os desafios iniciais da operação? Como foram supridos?**

**VIVA Eventos** - A principal dificuldade que havia era vender um produto para o cliente sem nunca tê-lo entregue para ninguém. Não havia foto, vídeo, material de promoção. Os sócios contavam apenas com o poder da argumentação que remetia ao intangível: o sonho da formatura diferenciada e inesquecível. Depois de realizada a primeira formatura veio o *boom*, e o mercado entendeu que a Viva Eventos era capaz, séria e comprometida com a missão de realizar sonhos.

A meta do primeiro ano de empresa era fechar 50 fundos de formatura, mas o desafio foi superado e 104 clientes assinaram contrato em apenas oito meses. O foco em investimentos de marketing passou a ser estratégico para ampliar ainda mais a base de clientes. Foram diversos esforços nesse sentido, como por exemplo, a criação de um flyer “comemorativo” com a mensagem: “Em apenas um ano, líder de mercado”. Essa estratégia ajudou a potencializar ainda mais os resultados.

**P - Por que optaram pelo modelo de franquias?**

**VIVA Eventos** – Viva já atendia a diversas cidades próximas de Juiz de Fora quando foi tomada a decisão de expandir para Belo Horizonte, considerado um passo importante para testarmos o modelo de negócios em outro mercado.

Nesse momento, o SEBRAE enxergou o potencial da marca e selecionou a Viva para participar do projeto Minas Franquias, auxiliando a formatação do crescimento da empresa através do franchising, um modelo de expansão seguro, estruturado, menos custoso e mais facilmente replicável em escala.

**P - Quando começaram a franquear?**

**VIVA Eventos** – Em 2012.

**P - Quais as vantagens e diferenciais do modelo de negócios da Viva Eventos?**

**Vantagens:** Atuar em um mercado potencial de 15 milhões de clientes com poder de compra de R\$ 32 bilhões/ano; única rede de franquias de eventos de formatura do país;

**Diferenciais:** setor de inovação voltado para novos produtos e serviços; centro de treinamento em eventos voltado para aperfeiçoamento dos franqueados e colaboradores; software de gestão e sistema financeiro online próprios.

**P - Quais os pontos que precisam ser melhorados?**

**VIVA Eventos** – Um dos pressupostos do franchising é o melhoramento contínuo da rede, dos produtos e serviços e dos procedimentos. Principalmente por estarmos no setor de serviços, estamos focando os esforços no atendimento de excelência aos nossos clientes (finais internos e externos).

Além disso, revemos o continuamente nossos procedimentos e produtos através do PDCA para que possamos ficar sempre à frente no mercado.

**P - Qual o faturamento anual da rede? E o lucro líquido?**

**VIVA Eventos – Faturamento:** R\$4.800.000,00 previsto para 2014.

**Lucro líquido:** consideramos estratégico. Não divulgamos.

**P - Qual o faturamento mensal estimado de uma unidade da Viva?**

**VIVA Eventos** - O faturamento médio é de R\$ 50 mil.

**P - Quantas unidades serão abertas (plano) até o final de 2015?**

**VIVA Eventos** –De 10 a 15 unidades. Já inauguramos 2 esse ano.

**P - Quantas unidades a rede possui? Há alguma própria?**

**VIVA Eventos** – Temos 10 unidades. Duas são próprias: em Juiz de Fora e em Belo Horizonte.

**P - Onde estão localizadas? Porque foram escolhidos esses locais?**

**VIVA Eventos** – Nossas unidades estão localizadas em Juiz de Fora, Belo Horizonte, Ipatinga, Lavras, Governador Valadares, Barbacena, São João Del Rey, Rio de Janeiro, Volta Redonda, Petrópolis, Itaperuna, Muriaé, São Paulo e Vitória.

Os locais foram escolhidos de acordo com o potencial de mercado, bom perfil do candidato, seguindo a lógica de uma expansão espiral (Minas, Rio e Espírito Santo) pela posição geográfica e facilidade de suporte às sedes.

**P - Qual o seu mapa de expansão desejado?**

**VIVA Eventos** – Todo o país, com foco inicial nas regiões Sudeste, Sul e Nordeste.

**P - Qual o público-alvo da Viva Eventos?**

**VIVA Eventos** - O público-alvo da Viva Eventos são os estudantes universitários, de ensino médio e de escolas militares.

**P - Quanto o interessado deve dispor para montar uma franquia da Viva?**

**VIVA Eventos** – Inicialmente deve dispor de R\$150 mil, divididos da seguinte forma: R\$ 50 mil de capital de giro; R\$ 40 mil de taxa inicial de franquia; R\$ 60 mil de adequação do ponto comercial, móveis e acessórios, equipamentos eletrônicos, materiais de escritório, marketing e inauguração .

**P - Quais os valores adicionais, royalties e taxa de propaganda?**

**VIVA Eventos** – Royalties de 10% e Fundo de Marketing de 2%.

**P - Qual o tempo de retorno do franqueado?**

**VIVA Eventos** - De 18 a 36 meses. O seu lucro é variável de acordo com o mercado e também com o jeito do próprio franqueado trabalhar. O lucro dele, depende dele.

**P - Quantos funcionários são necessários por unidade?**

**VIVA Eventos** – Inicialmente, no mínimo 2. O franqueado e alguém para auxiliar.

**P - Qual é o perfil do franqueado que você busca?**

**VIVA Eventos** - Entre 20 a 35 anos , recém formado ou cursando o ensino superior. Jovens empreendedores, com vontade de ter o negócio próprio, dinâmicos e comunicativo. Faz parte também da nossa cultura que as franquias comecem a operação sem empréstimo bancário ou financiamento.

**P - Qual o perfil dos franqueados já existentes na rede?**

**VIVA Eventos** – O descrito acima. Todos da rede tem esse perfil, esse quesito é muito importante pra nós.

**P - O que é oferecido para os franqueados? Treinamentos, consultorias, softwares?**

**VIVA Eventos**- Setor de marketing; setor de qualidade; gestão de atendimento ao cliente final; apoio na montagem e inauguração da sede; auxílio na análise e escolha do ponto comercial; treinamento inicial especializado; acompanhamento constante da operação: pré e pós inauguração e nos primeiros eventos; assessoria e consultoria de campo; manuais pré-operacionais, operacionais e arquitetônicos da franquia; campanha de marketing inaugural.

**P - Como é feita a seleção dos franqueados?**

**VIVA Eventos** - São nove etapas. Os interessados preenchem o cadastro inicial; analisamos os dados do candidato; fazemos uma entrevista telefônica, agendamos a primeira reunião presencial; entrega da ficha de pré-qualificação e pesquisa de mercado; entrega da COF; segunda entrevista pessoal na franqueadora; assinatura de contrato, pagamento da taxa de franquia e início da implantação.

**P - Como é feito o treinamento do novo franqueado?**

**VIVA Eventos** – O treinamento inicial é de 2 semanas, voltado para estudo do nosso modelo de negócios, acompanhamento de eventos e imersão à nossa cultura empresarial e ao jeito VIVA de ser. Posteriormente são feitos treinamentos específicos, além de encontros periódicos de franqueados para reciclagem.

**P - Quais os diferenciais da marca comparado aos demais?**

**VIVA Eventos** - Única rede de franquias de eventos de formatura do país, o que dá grande vantagem competitiva ao franqueado; maior empresa de eventos do Brasil, realizando grandes formaturas que são *cases* de sucesso; dez unidades contribuindo para o aperfeiçoamento das inovações e diferenciais; setor de inovação voltado para novos produtos e serviços; centro de treinamento em eventos para aperfeiçoamento dos franqueados e suas equipes; software próprio de gestão para garantir maior eficiência administrativa e financeira; Viva Bank: sistema financeiro online próprio para uso do cliente final;

**P - Quais os principais concorrentes?**

**VIVA Eventos** - Nenhum com presença nacional ou com modelo de expansão semelhante. Temos concorrentes locais em cada cidade que atuamos.

**P - Quais as principais campanhas de marketing desenvolvida pela rede?**

**VIVA Eventos** – Temos duas campanhas nacionais de volta às aulas por ano, uma em cada início de semestre letivo. O objetivo delas é aproximar a marca do nosso cliente através do relacionamento e captar novos fundos de formatura por meio de ações junto ao nosso público-alvo.

**P - Anunciam em alguma mídia? Quais?**

**VIVA Eventos** – Fazemos anúncios pagos e impulsionamento de conteúdo no Facebook. Além disso, temos uma revista própria anual que entregamos para nossos clientes e distribuímos nos pontos de concentração de jovens. Fora essas estratégias anuais, temos alguns projetos sazonais. O marketing está sempre em busca de um melhor posicionamento da marca.

**P - Tem projetos e ações de fidelização? Quais?**

**VIVA Eventos** – Indicação (amigo do peito):os clientes que indicarem outras turmas ganham benefícios, brindes ou descontos; Esse benefício varia de franquias para franquias, mas todas elas agem dessa maneira. Muitas vezes a propaganda boca-a-boca é a melhor.

**Clube Viva de Vantagens:** programa de relacionamento com o nosso cliente final que oferece promoções, ofertas e descontos exclusivos em estabelecimentos comerciais, casas de shows, restaurantes, lojas de vestuário etc. São parceiros através de uma plataforma online;

**“A Viva paga a sua mensalidade”:** promoção mensal na qual sorteamos clientes para serem contemplados com o abatimento de uma mensalidade do fundo de formatura. Esse projeto é nacional e contempla toda a rede

**P - Qual é o ponto de equilíbrio, em quantidade de eventos e de faturamento?**

**VIVA Eventos** – Fechamento de 2 clientes por mês e faturamento de 30.000/ mês.

**P - No seu setor (eventos), que marca admira, que faz um trabalho que você considera inspirador?**



**VIVA Eventos – Disney:** principal fonte de inspiração, pois tem como objetivo criar experiências inesquecíveis aos clientes com base em um atendimento de excelência. **Cirque du Soleil:** inovação e criatividade constantes, sempre surpreendendo o público.

**P - Nas festas organizadas pela VIVA Eventos quem se responsabiliza por algum imprevisto, como brigas ou “furo” do fornecedor?**

**VIVA Eventos – Furo de fornecedor/imprevistos:** A Viva Eventos é responsável por executar o evento e assessorar a comissão durante todo o tempo de planejamento, trabalhando com os melhores fornecedores do mercado e atuando dentro dos padrões e do conhecimento adquirido. Todos os fornecedores são credenciados previamente para que seja feita uma análise de seu histórico e competência.

Para cada evento é firmado um contrato específico, além de confirmação de presença e conferência de todos os serviços contratados por e-mail e telefone a fim de evitar que ocorra qualquer tipo de problema.

Além disso, como a montagem do evento é feita com antecedência e sempre existe um coordenador que confere cada item do contrato através de *checklists*, existe tempo hábil de corrigir qualquer problema até o início da festa em virtude da nossa extensa rede de fornecedores.

**Brigas:** diferentemente de shows e baladas, os eventos de formatura são realizados por turmas de amigos e pessoas conhecidas. Por isso, o índice de brigas e confusões é muito baixo. Ainda assim, para evitá-las é contratada uma equipe de segurança, registrada na Polícia Federal, que se responsabiliza por coibir qualquer tipo de tumulto. São profissionais treinados e orientados a agir antes que a confusão comece. Além disso, todos os formandos são orientados previamente para que não criem problemas, já que este é considerado um dos melhores dias de suas vidas. Esta orientação surte um bom efeito em função deles se sentirem corresponsáveis pelo baile.

## **APÊNDICE B - ENTREVISTA SÓCIO FUNDADOR DIRETOR DE MARKETING VIVA EVENTOS**

Renato Menezes de Filgueiras, 31 anos, formado em direito pela Universidade Federal de Juiz de Fora, com pós-graduação em finanças pelo Ibmecc, responde as perguntas sobre o setor de comunicação e marketing da Viva Eventos.

### **PERGUNTA - Quais os benefícios do sistema de franchising para a VIVA Eventos?**

R: O benefício do *franchising* pra qualquer empresa é montar um negócio escalável, e pra VIVA não foi diferente. Mesmo um negócio complexo e totalmente diferente. A nossa ideia é fazer com que o franqueado trabalhe no negócio. No nosso modelo de negócio isso é muito importante. Além disso, crescer com o recursos dos outros.

### **P - Como foi à transição da empresa para se adequar aos procedimentos exigidos pela ABF?**

R: Pra entrar pra ABF não teve dificuldade nenhuma, o nosso modelo já foi criado junto a eles. Primeiro qualquer franqueadora é uma empresa diferente da VIVA, isso foi a nossa maior dificuldade. Porque não conseguíamos enxergar as demandas que surgiriam pra fazer. Desde que começamos foram criados centenas de processos e manuais pra viabilizar o negócio.

Cada mercado tem uma peculiaridade, hoje a gente entende as diferenças do mercado e consegue estudar o mercado pra adaptar e fazer dar certo.

### **P - Qual o posicionamento do Setor de Marketing na configuração da franqueadora?**

R: O marketing pra VIVA é um setor estratégico, porque ele é muito utilizado pelas franquias não apenas para atender elas como também o cliente final. A gente tem um marketing estruturado que talvez pro novo franqueado, quando ele entra, seja o melhor do país no nosso segmento. A gente chega destruindo na cidade e isso conta muito. Além do marketing de gerar peças, o birô, a gente tem um marketing de *know how* de *onebranding experience* que é encantar o cliente desde o início.

### **P - Existe um plano de estratégias para o posicionamento nacional da marca? Se sim, qual?**

R: Agora a gente quer trabalhar diferenciando os nossos três clientes, o cliente final, o franqueado e a própria marca VIVA.

Hoje a gente já entende as diferenças, e trata diferente, mas não trabalha totalmente separado. A nossa estratégia de planejamento estratégico é fazer isso bem claro, pra nó e pra eles.

**P - Como você mensura o retorno (lucro) obtido sobre investimentos em marketing?**

R: A gente mensura com o faturamento com o número de fundos que o franqueado fecha no primeiro ano.

**P - A VIVA opta por ter um modelo de *house organ*. Porque a empresa adotou esse sistema? Quais são os seus benefícios?**

R: A estruturação do setor de marketing é muito complexa. Pra gente conseguir entender essa demanda a gente teve que primeiro contratar agências pra saber como funciona.

Trabalhar com house, foi uma escolha pra ter mais eficiência em ter todas as informações em um único local, além de gerar mais agilidade nos trabalhos. Além disso, nós estamos alinhados com as novidades do nosso segmento. Se a gente terceirizasse pra agência, eles não estariam tão por dentro quanto nós.

**P - O posicionamento da marca deve ser trabalhado com o cliente final e também com o franqueado. Quais ferramentas a VIVA Eventos usa para fortalecer a marca diante os dois clientes?**

R: O cliente final é um processo de construção da marca. É um branding que não é simples e tem várias etapas. A gente chega na cidade, fica conhecido, domina o mercado até que chega o momento que a comissão começa a ter orgulho da marca. Ele mesmo divulga a viva e tem envolvimento com a marca, por ela falar a mesma linguagem jovem.

No caso do franqueado ele passa por algumas fases que a gente chama de recém-nascido, jovem, adulto e idoso. E essas fases são normais, mas é difícil reconquistar ele sempre, quando ele vai mudando de fase. A gente está sempre estudando métodos para aproximar o franqueado da franqueadora. Ele começa a achar que é auto suficiente, e a gente sabe que isso é normal. E sempre que ele vai fechar um ciclo a gente entra com uma campanha nova nacional. Fizemos uma campanha 3.0, campanha de mágica, campanha de encantamento.

**P - A divulgação da rede em praças desconhecidas é um desafio para toda franqueadora. Quais são as estratégias da VIVA para a divulgação onde ainda não é conhecida? Dê o exemplo de alguma ação já realizada em um estado que não tem uma unidade.**

R: A gente tem hoje um *know how* para estudar a praça desconhecida, entender suas possibilidades e trabalhar em cima dela. A gente define a divulgação de acordo com o perfil do mercado.

Se a cidade tem perfil de mídia impressa, a gente vai com folder. Se for outdoor, a gente espalha na cidade. Se precisa de marketing de guerrilha a gente cria o marketing de guerrilha.

**P - Quais ferramentas a franqueadora utiliza para a comunicação com o franqueado? Como você avalia os sistemas usados?**

R: Atualmente a gente usa tudo que é viável. O e-mail e o telefone são os principais meios. Agora estamos formalizando o uso do whatsapp, ainda não está de todo certo, mas os clientes e franqueados estão pedindo muito. Além disso estamos desenvolvendo o sistema da intranet, sistema de comunicação essencial em uma franquia, em breve a comunicação vai ser em dois cliques. A ideia é acabar, ou reduzir ao máximo os e-mails.

**P - Quais os planos futuros da VIVA para planejamento de marketing? Estratégias e planos de ação**

R: O que eu penso pro marketing da viva, é a gente virar um gerador de tendência. Tanto em tecnologia quanto em informação. Eu quero principalmente pesquisa e criação de novos produtos. Isso na verdade não vai ser somente do marketing, mas de uma equipe multidisciplinar. Buscar tendência num mundo de eventos em tecnologia, e trazer pro brasil. Além disso, é transformar a comunicação da viva toda mobile, que é a grande tendência do mundo. Então eu quero estar a frente das novidades.

## **APÊNDICE C – ENTREVISTA FELIPE ANDRADE SENRA DE OLIVEIRA**

Felipe Senra, 28 anos, natural do Rio de Janeiro (RJ) formado em economia pela Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF, MBA em gestão de finanças também pela UFJF, sócio-diretor de planejamento e financeiro da unidade de Petrópolis (RJ). Felipe conta sobre suas experiências nos sistema de franchising da Viva Eventos.

### **PERGUNTA- Por que você escolheu o sistema de *franchising* para abrir o próprio negócio?**

RESPOSTA: O sistema de franchising é bem interessante, pois fornece o item mais importante de um negócio o *know how*. Com ele as chances de seu negócio não dar certo é muito menor do que quando não se tem esse conhecimento. Além de todo o suporte que a franqueadora oferece nesse sistema.

### **P - Como conheceu a Viva Eventos?**

R: Sinceramente não lembro ao certo como conheci a Viva Eventos, mas como moro em Juiz de Fora ha muito tempo já sabia quem era a empresa e o que ela fazia. Mas fiz faculdade de Economia na UFJF e não me lembro deter pegado panfleto ou informações sobre a Viva na minha faculdade. Na época, acredito que isso era uma falha de comunicação com o cliente.

### **P - Para você, quais as vantagens do sistema de franquias? E quais as desvantagens?**

R: As vantagens são as normais do sistema. Oferece todo o *Know how* para a empresa funcionar, além de todo o suporte necessário para isso. Outro ponto é a divulgação com o sistema de fundo de marketing, pode divulgar melhor a marca do que se fosse apenas uma unidade. Dessa maneira me sinto amparado pelo sistema.

Já as desvantagens são que, reduz um pouco a margem de lucro por causa dos royalties, mas o que acho justo, por todos os benefícios já citados (*risos*).

### **P - Como você avalia a comunicação da rede? Avaliando: franqueado - franqueado e franqueado - franqueadora.**

R: A comunicação geral da rede é boa. Em relação às formas de comunicação temos várias e utilizo todas dependendo do que estiver precisando. Avaliando franqueado - franqueadora, não tenho o que reclamar, todos os dias tenho algum contato com a franqueadora e o retorno dificilmente demora. Já na questão fraqueado - franqueado, a comunicação não é feita

frequentemente, mas quando precisamos, estão sempre dispostos a ajudar no que for necessário.

**P - Como você avalia a força da marca nacionalmente? Avaliando: Internet (mídias sociais e site), mídia impressa (jornal, revista, folders), mídia televisiva e rádio.**

R: A marca VIVA Eventos é forte no Sudeste brasileiro, mas à medida que for abrindo mais franquias acredito que irá ficar cada vez mais forte. Na internet o site é bom, mas acredito que já está na hora de algumas mudanças para renovar e melhorar o sistema. Nas redes sociais a VIVA também é boa, mas às vezes soltam alguns posts que, com a correria do dia a dia atual, as pessoas não vão parar para olhar, mas entendo que é difícil alimentar as redes sociais todos os dias.

**P - Qual sugestão você daria para melhorias da comunicação da rede?**

R: Não tenho sugestões, visto que já temos todos os tipos de comunicação que acho importantes, telefone, e-mail, *talk*, *hangouts*, *whatsapp*.

**P - Qual sugestão para fortalecimento da marca nacionalmente? E em sua região de atuação?**

R: Infelizmente para esse fortalecimento nacional, o ideal é colocar a marca na rede aberta de televisão, só que isso é muito caro e demandaria uma energia financeira muito grande de toda a rede. Acredito que muitos franqueados não aceitariam, principalmente as recém abertas, já que o retorno do investimento é a longo prazo na execução dos eventos. Nós aqui por exemplo abrimos agora e não executamos nenhum evento.

## **APÊNDICE D – ENTREVISTA JEFFERSON GUIMARÃES XAVIER**

Jefferson Xavier, 25 anos, natural de Petrópolis (RJ), graduado em administração pela Faculdade Metodista Grambery, sócio-diretor comercial da unidade de Petrópolis (RJ), fala sobre sua experiência com a empresa.

**PERGUNTA- Por que você escolheu o sistema de franchising para abrir o próprio negócio?**

RESPOSTA- Acredito muito no sistema como uma maneira mais segura e confiável para o empreendedorismo, que sempre foi o meu sonho. Além disso, diante das dificuldades do nosso sistema econômico atual, este setor ainda alcança níveis de crescimento muito satisfatórios. Olhando as comparações o sistema de franquias está sempre acima do crescimento da economia geral.

**P - Como conheceu a Viva Eventos?**

R - Já me formei com a Viva duas vezes, é duas vezes, então conheci na faculdade mesmo. Eu cursava administração no Grambery, e como vim de transferência, acabei participando de dois fundos. Além disso, tem o Sotrate que é o futuro esposo da Juliana, irmã da minha noiva. Então, resumindo, *tá* tudo em família (*risos*).

**P - Para você, quais as vantagens do sistema de franquias? E quais as desvantagens?**

R - As vantagens são solidez do sistema como um todo, conhecimento da marca, fortaleza dada por tudo que já foi feito até o momento, poder do grupo para com clientes e fornecedores, o conhecimento adquirido pela rede, dentre outros. E as desvantagens, é o risco de uma unidade afetar o desenvolvimento de outras, os processos engessados, comunicação falha em muitos casos, dentre outros.

**P - Como você avalia a comunicação da rede? Avaliando: franqueado - franqueado e franqueado - franqueadora.**

R – A comunicação franqueado-franqueado é falha e podemos melhorar, e muito! Com mais contato e parcerias mais nacionais conseguiremos rentabilizar ainda mais os negócios. Já o franqueado-franqueadora é boa, mas também pode melhorar. Acredito que a demanda/contato

não precisa surgir apenas do franqueado, mas sim de ambos os lados. A franqueadora também pode vim falar com a gente, ver se está tudo ok. Eles se colocam distantes.

**P - Como você avalia a força da marca nacionalmente? Avaliando: Internet (mídias sociais e site), mídia impressa (jornal, revista, folders), mídia televisiva e rádio.**

R - Vejo a marca muito bem exposta e posicionada nacionalmente, sinto falta apenas de uma regionalização, de forma a atingir meu público mais diretamente. A nova revista, com fornecedores locais, irá ajudar nisso!

**P - Qual sugestão você daria para melhorias da comunicação da rede?**

R - Uma união maior dos franqueados ate mesmo via o grupo de *whatsapp*. Uma criação de um portal de relacionamento seria muito interessante, sabe?! Poderia ser até mesmo dentro do VIVA Bank. Com relação à franqueadora, não tenho nada a acrescentar por enquanto. Acredito que funciona.

**P - Qual sugestão para fortalecimento da marca nacionalmente? E em sua região de atuação?**

R - Nacionalmente vejo como alternativa uma mídia televisiva. É cara, mas é de grande visibilidade. Já para algo mais barato e regional seriam publicação no *face* (Facebook) ou *insta* (Instagram) com conteúdos mais direcionados para região de atuação. E também mais *realtime*.



## **APÊNDICE E – ENTREVISTA POLIANA DIAS CABRAL**

Poliana Dias Cabral, 27 anos, natural de Timóteo (MG), formada em Comunicação Social pela Universidade Federal de Juiz de Fora, diretora da VIVA Eventos de Ipatinga, MG

**PERGUNTA – Por que você escolheu o sistema de franchising para abrir o próprio negócio?**

**R:** Bom, eu escolhi esse modelo porque já vem um modelo formato, um negócio quase que pronto com *know how* próprio. É só você utilizar o seu instinto empreendedor.

**P - Como conheceu a VIVA Eventos?**

**R:**A Viva tem um pouco a ver com a minha história. Eu conheço a Viva desde a faculdade, conheci como cliente, depois fui estagiária. Trabalhei no setor de marketing. Então eu já conhecendo a oportunidade veio e eu sempre tive vontade de ter um negócio próprio. Então esse conhecimento todo facilitou para eu ser a primeira franquia.

**P - Para você, quais as vantagens do sistema de franquias? E quais as desvantagens?**

**R:**Então, quando se trata do sistema de franquias é como se você largasse na frente. Quando se é novato você tem que lidar com você mesmo. No modelo de franchising, o que todas as empresas se propõem é entregar um negócio pronto, apenas para replicar aquela marca, aquele conceito. O ponto negativo encaminha junto com o positivo. Pra quem tem perfil empreendedor quer inovar, e você fica preso nos padrões e nas regras. Você tem que aceitar uma política que às vezes você não concorda, mas tem que entender que comprou um negócio pronto e por isso tem que aceitar determinadas coisas.

**P - Como você avalia a comunicação da rede? Avaliando os pontos: franqueado - franqueado e franqueado - franqueadora.**

**R:** Entre os franqueados, o problema que eu vejo hoje, é que é todo mundo é muito atolado. O perfil do franqueado da Viva é assim. Não é aquele que conhece trabalhar em horário de comercial. Acho que a gente não se comunica porque todo mundo é muito atolado. A correria do dia a dia dificulta muito. Quando eu preciso entrar em contato é só com quem eu tenho intimidade. Não acho também que isso é dever do franqueado, mas sim da franqueadora

entrar em contato com o franqueado. A franqueadora tem que enviar tudo redonda pra gente não precisar ir atrás de outro franqueado. Às vezes a gente não consegue entrar em contato pelo o tempo, a gente tem muita celeridade. Mas eu vejo que o marketing tem respondido com muita rapidez, mais que o normal. Isso é importante pra gente ter confiança pra fazer as coisas com o marketing. Essa comunicação tem que ser no sentido de, quando criar novos produtos já toda rede tem que ter. Estar de tudo de fácil acesso ao mesmo tempo pra rede toda.

**P - Como você avalia a força da marca nacionalmente? Avaliando: Internet (mídias sociais e site), mídia impressa (jornal, revista, folders), mídia televisiva e rádio.**

**R:** O site, por exemplo, tem que melhorar um pouco, está meio ultrapassado. Acredito que tem que pensar mais macro. Fazer as ações de forma a abranger a toda a rede. Aconteceu por exemplo de a rede fazer folder para a franquia de São Paulo, quando na verdade lá nem pode distribuir folders. Tem que analisar os estilos de mídia de cada local para executar as ações.

**P - Qual sugestão você daria para melhorar a comunicação da rede?**

**R:** Disponibilizar cada dia mais as informações pra gente ter algo de fácil acesso.

**P - Qual sugestão para fortalecimento da marca nacionalmente? E em sua região de atuação?**

**R:** Pra nível nacional acredito que temos que melhorar um pouco. Como eu falei fazer ações pensando de forma mais macro, na rede como um todo. Pensar mais no encantamento do cliente franqueador, do mesmo jeito que pensamos no cliente final.

## **APÊNDICE F – ENTREVISTA FRANQUEADA NAIRA FERNANDA BAPTISTA DE OLIVEIRA CALIXTO**

Naira Fernanda Baptista de Oliveira Calixto, 37 anos, natural de Mogi das Cruzes (SP), formada em direito pela UMC - Universidade de Mogi das Cruzes, casada, é a mais nova franqueada da empresa de assessoria de formaturas, VIVA Eventos. Sua sede é na capital do estado de São Paulo. Ela conta sua experiência com o sistema de franquias, e quais as primeiras impressões da empresa.

**PERGUNTA – Por que você escolheu o sistema de franchising para abrir o próprio negócio?**

RESPOSTA - Não estava buscando um formato de franchising, mas sim, pensei em ter um negócio para formatá-lo em franquia. Quando conheci a VIVA, percebi que os princípios, objetivos, visão e missão estavam muito bem alinhados com o que eu buscava para constituir uma empresa, então, resolvi me unir a ela.

**P - Como conheceu a VIVA Eventos?**

R. Através do Google, fazendo busca do nome para registro de uma marca (nome de um Salão de Festas: Viva La Vida).

**P - Para você, quais as vantagens do sistema de franquias? E quais as desvantagens?**

R. As vantagens do formato é o negócio pronto, com *know how* já definido e evoluído. A desvantagem é a falta de autonomia na tomada de algumas decisões.

**P - Como você avalia a comunicação da rede? Avaliando os pontos: franqueado - franqueado e franqueado - franqueadora.**

R. Avalio as comunicações como boas, contudo acredito que seja essencial desenvolver um software para consolidação de informações de eventos da rede. Porque às vezes são muitos documentos e acabamos ficando perdidos.

**P - Como você avalia a força da marca nacionalmente? Avaliando: Internet (mídias sociais e site), mídia impressa (jornal, revista, folders), mídia televisiva e rádio.**

R. Avalio como boa também. Mas, acredito que ela só é conhecida nas regiões de atuação e não nacionalmente. Na mídia, entendo que é necessário explorar as atualizações constantemente dos eventos no site, o que não é feito atualmente. Na mídia impressa é muito boa, temos um trabalho de matérias dos maiores meios de comunicação do país. E na rádio acho também que temos uma repercussão bacana. Na TV ainda não fazemos veiculação, acho que quando a rede crescer vai começar com essa mídia.

**P - Qual sugestão você daria para melhorar a comunicação da rede?**

R. Com a implantação de um sistema, alimentado por todas as unidades, mas algo que seja simultâneo. Com as atividades voltadas para parcerias nos eventos, acredito que isso melhorará a comunicação.

**P - Qual sugestão para fortalecimento da marca nacionalmente? E em sua região de atuação?**

R. Ah.. Nacionalmente, acredito que ter um processo de expansão muito bem estruturado para entrar em vários mercados. Em minha região acredito que com parcerias com as faculdades e fornecedores já seria uma grande forma de fortalecer a marca.





**ANEXOS****ANEXO A – LEI DA FRANQUIA 8.955/94**

**Presidência da República**  
**Casa Civil**  
**Subchefia para Assuntos Jurídicos**

**LEI Nº 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994.**

Mensagem de veto

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

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

VII - especificações quanto ao:

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

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

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

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

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

b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) taxa de publicidade ou semelhante;

d) seguro mínimo; e

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

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

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

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

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

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



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

- a) supervisão de rede;
- b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
- c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;
- d) treinamento dos funcionários do franqueado;
- e) manuais de franquia;
- f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e
- g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

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

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

- a) know how ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia; e
- b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

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

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

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

Art. 5º (VETADO).

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

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

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

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

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

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

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

ITAMAR FRANCO

*Ciro Ferreira Gomes*

Este texto não substitui o publicado no DOU de 16.12.1994\*

## **ANEXO B – ABF – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING CÓDIGO DE CONDUTA E PRINCÍPIOS ÉTICOS**

### **CAPÍTULO I – DA NATUREZA DO DOCUMENTO**

Art. 1º. O presente Código de Conduta é orientado por princípios éticos e desdobrado em normas de comportamento que envolve o sistema de franchising Brasileiro.

### **CAPÍTULO II – OBJETIVOS E ABRANGÊNCIA**

Art. 2º. O Código tem como objetivos:

I - Elevar o nível de confiança e de respeito mútuo entre participantes do Sistema de Franchising, a saber: associados, prestadores de serviços, diretores e colaboradores da ABF;

II - Enfatizar a importância do contínuo aprimoramento educacional, cultural e profissional de todos os envolvidos na atividade de franchising;

III - Servir de referência para avaliação de eventuais violações das normas de conduta aqui consagradas;

IV - Defender a imagem e a reputação do Sistema de Franchising brasileiro, como fatores fundamentais para o êxito dos empreendimentos e do próprio conceito de negócio.

### **CAPÍTULO III – PRINCÍPIOS ÉTICOS ADOTADOS**

Art. 3º. Este Código é regido pelos seguintes princípios éticos:

I – Transparência;

II – Integridade;

III – Respeito;

IV – Responsabilidade Corporativa.

### **TRANSPARÊNCIA**

Art. 4º. As organizações são transparentes, no conceito consagrado pela governança corporativa, quando obedecem ao critério de relevância ao divulgar informações, sejam ou não obrigatórias por leis ou regulamentos, mas que de fato interessam aos seus públicos. Em consequência as seguintes normas devem ser observadas:

I – prestar e divulgar informações claras, exatas, fiéis, que propiciem aos futuros e atuais parceiros condições concretas de avaliação dos riscos de cada investimento;

II – não utilizar cópias ou imitações de marcas registradas, nome comercial, “slogan”, logotipo, qualquer outro traço de identificação ou outros direitos de propriedade intelectual pertencente à outra empresa, nacional ou estrangeira, que possam iludir ou induzir a terceiros interessados a erro ou engano;

III – prover os candidatos a franqueados com as informações indispensáveis para o processo de seleção e para o bom relacionamento entre franqueadores e franqueados em termos de direitos, obrigações, particularidades e correspondentes responsabilidades;

IV – ressalvada a hipótese de justificado sigilo, informar os planos ou decisões da ABF, que sejam de interesse dos públicos internos e externos, os quais deverão ser objeto de divulgação para, com isso, incentivar as contribuições de todos os participantes do sistema;

V – considerar que as informações que a ABF possuir sobre seus associados, respectivos Colaboradores são confidenciais e sua divulgação para terceiros dependerá de expressa autorização dos envolvidos, exceção feita aos casos disciplinados por lei;

VI – manter compromisso com a veracidade e tempestividade de todas as informações prestadas à ABF.

## INTEGRIDADE

Art. 5º. A Integridade consiste na forma transparente, leal e honesta com a qual se desenvolvem as relações sejam elas pessoais e profissionais. É o respeito às leis do País como cidadão, bem como o respeito às normas internas da ABF, condutas e boas práticas que regem o sistema de franchising. Em consequência os seguintes deveres devem ser observados:

I – conhecer, divulgar e cumprir a legislação que rege a atividade de franchising (Lei 8955/94), bem como as normas internas da ABF, entre as quais se incluem seu Estatuto Social e este Código, tendo em vista que a violação desses normativos poderá afetar seriamente as relações de negócio ou de trabalho entre quaisquer associados, seus diretores e colaboradores;

II - levar sempre ao conhecimento da ABF, através da Comissão de Ética, a ocorrência de violação de qualquer disposição deste Código, por qualquer dos associados, franqueados e seus diretores ou colaboradores;

III – não participar de atividades ou serviços incompatíveis com as boas práticas de franchising ou cujo modelo de negócio ou estrutura legal se revelem conflitantes com as normas deste Código;

IV – não realizar publicidade e divulgação de franquias, marcas, produtos ou serviços que contenham ambiguidades, ou sejam fantasiosas ou enganosas sob a perspectiva de potenciais franqueados;<sup>3</sup>

V – utilizar de forma adequada a marca ABF, a chancela do SELO DE EXCELÊNCIA e outras chancelas e sinais distintivos da ABF;

VI – reger seus negócios sempre buscando aplicar as melhores práticas do franchising e as melhores práticas de administração de negócios.

## RESPEITO

Art. 6º. A Ética se caracteriza pela prevalência dos valores coletivos sobre os individuais e se materializa, entre outros princípios, no respeito, que é reconhecido pela ética da reciprocidade. É um valor que conduz o homem a reconhecer, aceitar, apreciar e valorizar as qualidades do próximo, os seus direitos, deveres e responsabilidades. Por força deste princípio, deve-se:

I – colaborar ativamente na formação de uma cultura de respeito pelo sistema de franchising, por meio da atividade empresarial, pessoal ou profissional com princípios de sustentabilidade;

II – articular parcerias e conduzir negócios em conjunto com stakeholders que também tenham, em suas práticas, princípios norteados por respeito ao meio ambiente, à pessoa e à sociedade;

III – respeitar as boas práticas de concorrência, com firme oposição a:

§ 1º. aliciamento de franqueados, clientes e colaboradores de outros associados;

§ 2º. invasão e canibalização de território;

IV – assegurar as mesmas oportunidades para todos os envolvidos no sistema de franchising, respeitando cada categoria de associado.

## RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

Art. 7º. Responsabilidade corporativa é a conciliação das esferas econômica, ambiental e social na geração de um cenário de continuidade e de expansão das atividades das empresas, sob a égide dos interesses maiores da sociedade. A partir desse princípio, as seguintes normas devem ser observadas:

I – utilizar sempre as melhores práticas de governança;

II – manter integração dos associados com ações sociais;

III – certificar a inexistência do trabalho infantil e forçado na cadeia produtiva;

IV – incentivar o empreendedorismo através da criação e realização de projetos, serviços ou negócios, produzindo inovações relevantes nas atividades dos associados, dedicando tempo e

esforços, correndo riscos calculados e gerando lucro para o negócio e valor para a cadeia produtiva do sistema de Franchising.

#### CAPÍTULO IV – GESTÃO DO CÓDIGO

Art. 8º. Caberá ao Conselho Diretor da ABF a divulgação deste Código.

Art. 9º. Caberá a Comissão de Ética cuidar da constante adequação e atualização deste Código.

Art. 10. Será também de sua competência dirimir questões de interpretação, bem como tomar conhecimento de casos de violação e julgá-los, na forma do disposto no Estatuto Social da ABF e no Regimento Interno da Comissão de Ética.

Art. 11. A estrutura, composição e as normas operacionais da Comissão de Ética estão previstas no seu Regimento Interno, disponível no site da ABF.

Art. 12. É direito dos associados e pessoas, físicas ou jurídicas, a eles vinculados, recorrer à Comissão de Ética da ABF em defesa dos interesses relacionados à conduta e boas práticas do sistema de franchising.

Art. 13. A Comissão de Ética irá analisar questões de natureza contratual desde que oriundas do descumprimento de conduta ética e das demais disposições previstas neste código.

Art. 14. Não caberá a Comissão de Ética analisar questões que já sejam objeto de litígio em discussão na esfera judicial (Justiça Comum ou Arbitral).

#### CAPÍTULO V – DAS PENALIDADES

Art. 15. A violação das normas de conduta estabelecidas neste Código poderá ensejar a aplicação das penalidades previstas no Capítulo VI do Estatuto Social da ABF entre elas:

I – Comunicação de “Não Conformidade”;

II – Advertência;

III – Suspensão;

IV – Exclusão.

#### CAPÍTULO VI – DO TERMO DE COMPROMISSO

Art. 16. O presente Código integra-se ao conjunto de normas que regem o Sistema de Franchising, no que diz respeito aos associados e pessoas, físicas ou jurídicas, a eles relacionados, e será de cumprimento obrigatório.

## CAPÍTULO VII – DO APÊNDICE

Art. 17. É apêndice deste Código:

I – RICE – Regimento Interno da Comissão de Ética.

## ANEXO C – CIRCULAR DE OFERTA DA VIVA EVENTOS

### 1. INTRODUÇÃO

O *Franchising* atualmente tem um papel altamente significativo no cenário econômico de nosso país. Indiscutivelmente é uma prática empresarial que traz sucesso e satisfação econômica, tanto para o empresário que deseja expandir sua Marca, como para aquele que quer ter seu próprio negócio. O grande diferencial para este segundo é a possibilidade de iniciar um negócio absolutamente estruturado, pois ao optar pelo Sistema de Franquias tem a sua disposição a licença de uso de uma Marca consolidada, transferência de know-how e a gestão deste negócio cuidadosamente formatado. É exigida das Empresas Franqueadoras extrema transparência na apresentação de seu negócio, por esta razão a Lei de Franchising determina a entrega de um documento formal, Circular de Oferta, aos interessados em investir em franquias, que permite conhecer esta empresa detalhadamente em toda sua essência. Recomendamos ainda, que os interessados em participar do Sistema de Franquias VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS, após avaliação criteriosa da Circular de Oferta, com assistência de um advogado, elaborem seus próprios estudos econômico-financeiros verificando se a Franquia em questão é o que melhor se adapta às suas expectativas e ao seu perfil pessoal, financeiro e profissional, antes da sua tomada de decisão. A presente Circular de Oferta de Franquia não implica na assunção de qualquer tipo de obrigação ou compromisso do candidato a FRANQUEADO, mas deve ser considerado uma fonte de informações de acordo com as exigências da Lei de Franchising nº 8.955/94, sendo um auxílio na decisão de uma possível parceria.

### 2. HISTÓRICO

A dificuldade de cinco jovens com formações em administração, direito e odontologia pela Universidade Federal de Juiz de Fora, em encontrar uma empresa condizente com seus anseios para realização de suas formaturas, embasaram a criação desse grande projeto que é a VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS. Assim em 2007 foi criada na cidade de Juiz de Fora, MG, com o objetivo de promover um trabalho diferenciado no segmento de formaturas e eventos sociais, trazendo para o mercado um novo conceito em profissionalismo, criatividade e tematização.

Com um apurado espírito empreendedor, sensibilidade no tratamento e relacionamento com funcionários e clientes, compromisso e credibilidade junto aos fornecedores, conhecimento do mercado e das tendências e muita dedicação, levaram a VIVA



EVENTOS PERSONALIZADOS ter uma sólida relação de parceria e confiança junto aos seus clientes. Circular de Oferta de Franquia VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS.

Assim em 2009, tornou-se referência através de um trabalho inovador e de qualidade especialmente no segmento de formaturas, o que reflete a confiança do mercado e a força da Marca. No final de 2010, foi inaugurada uma filial em Belo Horizonte possibilitando assim uma maior abrangência de atendimento uma vez que além de Minas Gerais já tem uma atuação bastante significativa no Estado do Rio de Janeiro. Em razão de sua expertise e pelo seu desempenho, a VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS em pouco tempo assumiu a liderança do mercado local e atualmente tem em sua conta mais de 400 clientes ativos entre fundos de formatura e grandes empresas. Indiscutivelmente, uma das maiores referências no ramo de eventos, especialmente de formaturas de Minas Gerais e do Brasil. A VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS é o esforço conjunto dos melhores profissionais das mais diversas áreas. Tudo é minuciosamente cuidado e acompanhado, para que os inúmeros itens que compõem a organização das formaturas sejam rigorosamente cumpridos e fiscalizados. Seu objetivo primordial é encantar e superar todas as expectativas, tornando as cerimônias da VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS mais do que eventos, verdadeiros espetáculos. Em 2011 em seu processo de desenvolvimento a VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS decidiu pelo Sistema de Franquias como opção madura e planejada de expansão, certo que este crescimento está absolutamente alinhado com o espírito empreendedor de seus sócios que sempre pautaram suas condutas empresariais para fazer da VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS uma Marca forte, sinônimo de especialidade e qualidade em sua área de atuação.

### **3. FRANQUIA VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS**

Franqueadora: VIVA EVENTOS FRANQUEADORA LTDA - ME

Sede: Rua Olegário Maciel, 1320, Paineiras, Juiz de Fora, MG

Constituição: 08/08/2012

CNPJ/MF: 16.655.009/0001-70

Forma Societária: Sociedade por cotas de responsabilidade limitada

A FRANQUEADORA é representada pelos sócios Vitor de Oliveira Pedrosa (Sócio Gerente), portador da cédula de RG nº MG. 11.724.228 - SSP/MG e inscrito no CPF/MF sob o nº 052.537.926-60 e Fernando Sotrate Ferreira (Sócio Investidor), portador da cédula de RG nº MG. 10.296.016 - SSP/MG e inscrito no CPF/MF sob o nº 060.840.196-09.

A sedimentação de uma parceria é o princípio básico de um Sistema de Franquias, na qual os parceiros buscam sucesso e lucro mútuo. Significa o fortalecimento de um relacionamento que tem como base o comprometimento e o compartilhar de responsabilidades.

O fato de ingressar em um Sistema de Franquias utilizando a experiência e *know-how* da FRANQUEADORA, cuja marca já é conhecida no mercado, certamente possibilita uma segurança maior para o FRANQUEADO para que este busque os resultados esperados. Contudo é a somatória dessas características aliada a um sistema de gestão lógico com ações focadas que permite ao FRANQUEADO utilizar um modelo de negócio homogêneo e padronizado.

A missão da VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS é oferecer soluções em planejamento, execução e produção de eventos, superando todas expectativas através de ideias inovadoras e experiências inesquecíveis, realizadas por profissionais experientes e altamente qualificados, mas acima de tudo apaixonados pelo que fazem.

O Sistema de Franquias VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS prevê 01 modelo de negócio, chamado neste documento de: FRANQUIA

#### **4. A MARCA VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS**

Com a decisão da VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS de implementar seu Sistema de Franquias, o empresário VITOR DE OLIVEIRA PEDROSA legítimo proprietário dos direitos da Marca “VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS”, conforme registro concedido sob nº 901959995 – NCL 09 (41), licenciou tais direitos para uso e exploração desta Marca à Empresa Franqueadora VIVA EVENTOS FRANQUEADORA LTDA.. Desta maneira, VITOR DE OLIVEIRA PEDROSA (Licenciante) e VIVA EVENTOS FRANQUEADORA LTDA - ME. (Licenciada) firmaram um “Contrato de Licenciamento de Uso de Marca”, cujo objeto é a licença de uso e exploração no todo e com exclusividade da Marca Franqueada para o desenvolvimento de um Sistema de Franchising com a implantação de Franquias, autorização para prestar serviços e comercializar produtos com a Marca VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS.

#### **5. CONCEITO DA FRANQUIA VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS**

A Franquia VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS consiste na concessão ao FRANQUEADO, do direito de uso:

- Da Marca “VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS” para identificação da FRANQUIA bem como dos seus Serviços e Produtos;
- Da metodologia para implantação, operação e administração de uma FRANQUIA;
- Do know-how para comercialização dos Serviços e Produtos que integram o escopo da FRANQUEADORA.

## 6. SERVIÇOS E PRODUTOS

Franquia VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS é um modelo de negócio voltado exclusivamente para a prestação de serviços de eventos de formatura: assessoria, planejamento e execução, cujos padrões foram idealizados, formatados e previamente experimentados pela FRANQUEADORA com grande sucesso. Os Serviços oferecidos aos clientes engloba o planejamento total do evento, contratação de todos os fornecedores, exclusivos da rede ou parceiros autorizados pela FRANQUEADORA, além do cerimonial (execução da organização) do evento. A VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS possibilita ainda ao FRANQUEADO, com vistas ao incremento de suas receitas, promover a comercialização de alguns Produtos. A FRANQUEADORA no decorrer da relação de franquia poderá incluir e excluir Produtos, sem que seja necessária anuência do FRANQUEADO.

Segue lista exemplificativa:

Cerimonial; Extensão de Cerimonial; Assessoria; Galeria de caricatura em pvc A2; Galeria de caricatura em pvc A3; Galeria Entrada - Caixa de remédio; Banners; Display de caricatura padrão; Display de caricatura personalizada; Mini totem com foto recortado (30cm); Totem em tamanho real; Viva lembrança; Kit alegria; Abadá personalizado; Taça personalizada; Balde acrílico ou alumínio personalizado; Havaianas personalizadas; Porta-retrato com ima do nome do curso; porta-retrato simples + impressão de foto; Top bar viva; Personagem em biscuit; Chapelaria com troca de sandálias; Chapelaria sem troca de sandálias; Viva picolezeiros; Viva baleiros; Viva make up; Viva dirigível; Mestre de Cerimoniais; Pista personalizada; Pista de dança quadriculada (xadrez); Espaço Absolut; Espaço Johnnie Walker; Recepção com espumante; Absolut volante; Whisky volante; Espumante volante; Vinhos e etc; Batedores; Óculos; Produtos para pré-eventos; Missal; Caixa lembrança; Caixa bombom / caixa presente / caixa brinde / cesta café.

A FRANQUEADORA no decorrer do tempo, a seu exclusivo critério, poderá também incluir outros Serviços em seu *mix*, tais como festas de casamento, aniversários, eventos sociais e empresariais. Contudo a autorização para o desenvolvimento destas novas atividades, consideradas secundárias dentro do Sistema de Franquias VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS, serão concedidas individualmente a cada Franquia, dependendo de uma avaliação criteriosa do mercado, bem como do tempo de implantação e da maturidade da Franquia e do Franqueado para a prestação destes Serviços.

## **7. SUPORTE AS FRANQUIAS**

A FRANQUEADORA oferece suporte aos seus FRANQUEADOS em distintas áreas de atuação:

- Projeto Arquitetônico Padrão – É oferecido Manual Pré-Operacional (Implantação) que conjuntamente com o Projeto Arquitetônico Padrão serão utilizados no processo de implantação de uma FRANQUIA VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS;
- Plano de Marketing – Orientação para desenvolvimento de Marketing Local e Regional com as principais características e diferenciais da Marca e do segmento. Marketing Institucional desenvolvido para fortalecer e promover a Marca VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS, bem como otimizar resultados da FRANQUIA;
- Treinamentos – Disponibilidade de Treinamento Inicial para FRANQUEADOS e primeira equipe (comercial, planejamento/administrativo) com objetivo de transmitir princípios e condutas que norteiam a essência da FRANQUEADORA. Igualmente serão oferecidos treinamentos de reciclagem, que visam à manutenção das diretrizes dos trabalhos e preservação do conceito do negócio. São abrangidas as áreas de Comercial, Recepção, Financeiro dos Clientes, Planejamento de eventos;
- Manuais – Pré-Operacional (Implantação) e Operacional que orientam a implantação e gestão de uma Franquia de forma padronizada e focada;
- Assessoria Contínua – Nas distintas fases do processo de implantação e gestão da Franquia através dos profissionais que integram a equipe da Administração Nacional VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS

## **8. SUPERVISÃO DAS FRANQUIAS**

A supervisão e orientação das FRANQUIAS VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS estão sob a responsabilidade da FRANQUEADORA, que possui as seguintes responsabilidades:

Assegurar os padrões operacionais definidos pela Franquia VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS, preservando a homogeneidade de seu Sistema; Desenvolver periodicamente Fornecedores Homologados; Assessorar o FRANQUEADO no processo de validação de Fornecedores Locais. O FRANQUEADO poderá indicar Fornecedores Locais que considerar conveniente de acordo com qualidade e posicionamento destes no mercado condizente com o ramo de formaturas. A FRANQUEADORA terá a prerrogativa de aprovar ou não tais Fornecedores; Assistência contínua ao FRANQUEADO através de orientações e suporte técnico avaliando os aspectos gerenciais e comerciais das FRANQUIAS, objetivando sempre melhores resultados; Avaliar necessidades de alteração, atualização de seu Sistema de Franquias, bem como de seus Serviços e Produtos mantendo sua competitividade no mercado; Disponibilizar atendimento constante para solução de dúvidas pontuais, sendo este oferecido por meio de reuniões, telefonemas, internet, treinamentos, consultorias de campo e orientações gerais.

## **9. PERFIL DO FRANQUEADO**

Padronização é um item bastante significativo dentro de um Sistema de Franquias seja no aspecto arquitetônico, que consagra a identidade da Marca, seja no aspecto operacional de conduta que garante a unidade de um negócio.

Neste mesmo raciocínio, a seleção de FRANQUEADOS para integrar uma Rede de Franquias deve ser entendida como um processo de extrema importância, pois busca pessoas que tenham identificação com o negócio e que sejam em sua essência um verdadeiro empreendedor. É desejável ainda que o FRANQUEADO tenha algumas características:

Senso comercial e potencialidade técnica; Facilidade de relacionamento interpessoal; Espírito de liderança e bom gerenciador de conflitos; Disposição para desenvolver trabalho em equipe/rede; Capacidade para motivar equipe e obter resultados; Disposição para operar o negócio no dia-a-dia; Facilidade em seguir regras; Conhecimentos de informática para trabalhar com Software, especificamente em Word e Excel; Capacidade financeira compatível com o exigido para o ingresso na Franquia.

## **10. PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DO FRANQUEADO**

Representação e Divulgação da Marca VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS em seu Território de Atuação de acordo com as orientações e diretrizes estabelecidas pela FRANQUEADORA; Gerenciamento de uma FRANQUIA VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS dentro dos padrões e condições definidas pelo Sistema de Franquias; Seleção, treinamento e acompanhamento da performance dos funcionários; Envio de relatórios, pesquisas, controles e informações que sejam previamente determinadas pela FRANQUEADORA ou exigidos em caráter excepcional; Participar de todos os cursos integrantes do Programa de Treinamento VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS, inicial e de reciclagem; Estar presente o FRANQUEADO ou profissional de nível por ele contratado (este devidamente aprovado pela FRANQUEADORA), na operação da Franquia por um período de 08 (oito) horas por dia.

## **11. TERRITÓRIO DE ATUAÇÃO**

O Território de Atuação para implantação de uma FRANQUIA VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS será determinado em caráter exclusivo nos primeiros 12 (doze) meses de operação da Franquia. Depois deste período, o Território de Atuação será concedido em caráter preferencial, com base em estudo macro de potencial de mercado e levando em consideração o IPC - Índice Potencial de Consumo. A definição das micros regiões terá como parâmetro pesquisas e análises mercadológicas. A FRANQUEADORA, após o prazo de exclusividade, poderá implantar novas franquias no Território de Atuação, em razão da capacidade e/ou necessidade deste mercado. Contudo será assegurado ao FRANQUEADO direito de preferência, desde que atenda todos os requisitos previamente estabelecidos no Contrato de Franquia.

## **12. MODELO DE FRANQUIA VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS**

O Sistema de Franquias VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS prevê 01 Modelo de Negócio, contudo com distintas metragens, sendo a mínima de 80m<sup>2</sup>. O FRANQUEADO tomará sua decisão, dependendo da disponibilidade de imóveis, potencial da região escolhida e sua capacidade financeira que comprovadamente deverá ser compatível com o valor de investimento estimado para o desenvolvimento do projeto.

### **13. TAXA INICIAL DE FRANQUIA**

O FRANQUEADO pagará uma Taxa Inicial de Franquia no valor de R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais) para seu ingresso na Rede de Franquias VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS. O pagamento da referida taxa contempla:

O ingresso no Sistema; Concessão de uso da Marca e transferência de *know-how*; Orientação na escolha do ponto comercial; Fornecimento de Projeto Arquitetônico Padrão; Treinamento inicial do Franqueado e primeira equipe (comercial, planejamento/administrativo); Orientações para o marketing de inauguração.

### **14. INSTALAÇÕES, EQUIPAMENTOS, INVESTIMENTOS**

A Franquia VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS deve ser implantada dentro dos padrões arquitetônicos estabelecidos pela FRANQUEADORA e previamente definidos em Projeto próprio. De acordo com os padrões estabelecidos, as instalações e equipamentos para cada Franquia VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS são definidos conforme demonstrado. O valor de investimento é estimado.

### **15. TAXAS MENSAIS DE FRANQUIA**

Pela participação continuada no Sistema de Franquias VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS, o FRANQUEADO pagará mensalmente a FRANQUEADORA:

Royalties: Remuneração pela utilização do Sistema de Franquias e da Marca VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS, 10% (dez) por cento incidente sobre o faturamento bruto da receita da FRANQUIA, ou seja, receita referente ao pagamento de parcelas de contratos firmados com vencimentos dentro do mês de apuração, sejam estes contratos de Prestação de Serviços (cerimonial e assessoria) ou Venda de Produtos.

Manutenção do Sistema de Gestão: O FRANQUEADO deverá pagar a FRANQUEADORA pelo uso obrigatório do Software de Gestão, uma taxa de manutenção do sistema, atualmente fixada em R\$ 300,00 (trezentos reais). Condições, mecânica, dia de pagamento e reajustes serão estabelecidos em documento próprio a ser assinado pelas partes (Franqueado e Franqueadora e/ou Fornecedor Homologado).

O FRANQUEADO deverá também arcar com os custos de assinaturas de domínio de internet (custo quando do ingresso na Rede, renovável a cada 05 anos), g-mail (custo anual) e dropbox (custo mensal) para a perfeita operacionalização de sua Franquia. A

**FRANQUEADORA**, por questões logísticas arcará com tais custos, que serão ressarcidos pelos **FRANQUEADOS** dentro da periodicidade de cada assinatura.

## **16. MARKETING VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS**

**FRANQUEADORA** é responsável pela definição das estratégias de marketing e propaganda, elaboração das peças de campanhas nacionais, sendo que seu principal objetivo é orientar sobre as melhores práticas, criar oportunidades mercadológicas e Circular de Oferta de Franquia **VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS** fornecer contribuições efetivas para prospecção de clientes e consequentemente propiciar uma maior rentabilidade para as Franquias **VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS**.

A aplicação do marketing **VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS** contempla três frentes distintas:

- Marketing Institucional
- Marketing Regional
- Marketing Local

## **17. TAXAS DE PUBLICIDADE / MARKETING**

### **17.1. MARKETING INSTITUCIONAL**

O Marketing Institucional é de responsabilidade da **FRANQUEADORA**, sendo que este deve estar alinhado com os objetivos da rede e os investimentos realizados devem ser apresentados a toda Rede. Em linhas gerais, o investimento será destinado para elaboração de Campanhas Publicitárias Institucionais e/ou Promocionais através de mídia nacional: televisão, revistas, ou qualquer outro veículo que divulgue nacionalmente a Marca. Poderá ainda ser destinado para custear ônus com assessoria de imprensa, desenvolvimento de parcerias e outros esforços mercadológicos em benefício da Rede.

O **FRANQUEADO** deverá pagar à **FRANQUEADORA**, a título de Taxa de Marketing Institucional para a composição do Fundo de Publicidade e Propaganda **VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS** uma taxa mensal de 2% (dois) por cento, incidente sobre o faturamento bruto da receita da **FRANQUIA**, ou seja, receita referente ao pagamento de parcelas de contratos firmados com vencimentos dentro do mês de apuração, sejam estes contratos de Prestação de Serviços ou venda de Produtos. O montante recolhido pela **FRANQUEADORA** das Franquias para a elaboração de campanhas institucionais de propaganda, será integralmente repassada ao Fundo de Propaganda Nacional. Este Fundo será gerenciado exclusivamente pela **FRANQUEADORA**. Caso o recolhimento desta verba não



seja suficiente para realização das ações definidas conjuntamente com a agência contratada, a FRANQUEADORA promoverá o rateio, entre as FRANQUIAS, do valor excedente para execução das referidas ações. Objetivando uma participação efetiva dos FRANQUEADOS na divulgação da Marca, quando houver um número significativo de Franquias em todo território Nacional, a FRANQUEADORA poderá constituir um COMITÊ DE MARKETING NACIONAL com atuação pontual e temporária. Este Comitê terá uma atuação meramente consultiva, colaborando com informações regionais para elaboração de campanhas, opinando sobre as referidas campanhas e a utilização da verba institucional.

### **17.2. MARKETING REGIONAL**

Quando houver um número significativo de Franquias VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS em uma mesma região de atuação, ações de Marketing Regional deverão ser implementadas pelos FRANQUEADOS. As ações de Marketing Regional serão sempre orientadas e/ou aprovadas pela FRANQUEADORA, não devendo ser, em hipótese alguma, conflitantes com as Campanhas Institucionais. Os FRANQUEADOS desta mesma região de atuação irão ratear igualmente o montante necessário para o desenvolvimento das ações de Marketing Regional.

### **17.3. MARKETING LOCAL**

O FRANQUEADO deverá desenvolver ações de Marketing Local com orientação expressa da FRANQUEADORA, sendo que para tais ações é sugerido um valor equivalente a 2% (dois) por cento do faturamento bruto mensal da Franquia. O FRANQUEADO poderá solicitar para a FRANQUEADORA a elaboração de peças publicitárias para utilização em ações locais, contudo será feita uma cobrança individual para cada elaboração. Tais valores serão sempre previamente informados para aprovação.

...

## **21. SITUAÇÃO DO FRANQUEADO APÓS A EXPIRAÇÃO DO CONTRATO DE FRANQUIA**

O FRANQUEADO deverá manter a mais estrita confidencialidade sobre as informações, orientações que tenha recebido em razão da Relação de Franquia estabelecida entre as partes. Sejam estas de ordem comerciais, operacionais ou técnicas, uma vez que constituem segredo de negócio. Igualmente não poderá fazer ou permitir que se façam cópias dos Manuais, ou de qualquer outro tipo de material que faça parte do Sistema de Franquias

VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS. Compromete-se também a manter sigilo em relação ao conteúdo dos Manuais e dos referidos materiais.

A obrigatoriedade de confidencialidade e sigilo é válida durante a vigência e após o término ou rescisão do Contrato de Franquia, devendo devolver à FRANQUEADORA os Manuais e todo o material recebido.

Deverá ainda o FRANQUEADO, na rescisão ou término, providenciar a descaracterização total do imóvel onde está instalada a sua Franquia, na forma e sob as condições estabelecidas no Contrato. Durante um período de 36 (trinta e seis) meses após o término ou rescisão do Contrato de Franquia, por qualquer motivo, o FRANQUEADO se compromete, por si, seus sócios, cônjuges, familiares, prepostos, funcionários e/ou interpostas pessoas, quer direta ou indiretamente, a não utilizar as informações, orientações transmitidas e próprias da FRANQUEADORA, bem como não desenvolver atividades comerciais ou prestar serviço para qualquer marca concorrente ou marca individual no mesmo segmento da FRANQUEADORA.

## **22. CONTRATO DE FRANQUIA VIVA EVENTOS PERSONALIZADOS**

O CONTRATO DE FRANQUIA é um documento que definitivamente une FRANQUEADORA e FRANQUEADO. Estabelece todo regramento que irá balizar a relação de franquia estabelecida entre as partes: direitos, obrigações e particularidades deste sistema empresarial. Tem por objetivo orientar e proporcionar condições para que a parceria se desenvolva de forma transparente, imparcial, segura e idônea, possibilitando o bom relacionamento que deve perdurar durante todo tempo de parceria. A seguir, segue Minuta do Contrato de Franquia, conforme disposto no Art.3º, inciso XV da LEI DE FRANQUIAS.

## **23. BALANÇOS E DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS – DOC. I**

## **24. PENDÊNCIAS JUDICIAIS – DOC. II**

## **25. LISTA DE FRANQUIAS PRÓPRIAS/ FRANQUEADOS – DOC. III**