

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

FACULDADE DE ARTES E COMUNICAÇÃO

CURSO DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA

SHEILA CATIVELLI

A COMUNICAÇÃO DA REDE IPIRANGA COM O SEU FRANQUEADO

PASSO FUNDO

2017

SHEILA CATIVELLI

A COMUNICAÇÃO DA REDE IPIRANGA COM O SEU FRANQUEADO

Monografia apresentada ao curso de Publicidade e Propaganda, da Faculdade de Artes e Comunicação, na Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda, sob a orientação da Professora Mestra Valmíria Antonia Balbinot.

PASSO FUNDO

2017

Sheila Cativelli

A COMUNICAÇÃO DA REDE IPIRANGA COM O SEU FRANQUEADO

Monografia apresentada ao curso de Publicidade e Propaganda, da Faculdade de Artes e Comunicação, na Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda, sob a orientação do Prof^ª. Mestre Valmíria Antonia Balbinot.

Aprovada em __ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Me. Valmíria Antonia Balbinot – Orientadora

Prof. Me. Cleber Nelson Barbosa – Universidade de Passo Fundo

Prof^ª. Me. Mariana Wichrowski Gautério – Universidade de Passo Fundo

Dedico este trabalho à minha família, pelo apoio
irrestrito em todas as fases da minha vida.
Obrigada por todo amor para chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a Deus, pela oportunidade dada em realizar uma graduação, pois é Ele quem me guia em todas as decisões, dando-me força a todo o momento.

Agradeço a todas as pessoas que estiveram do meu lado e permitiram a concretização de mais uma etapa da minha vida, um sonho que só se tornou possível pelo apoio de meus pais, que estiveram do meu lado durante todos estes anos, preocupando-se para que nada faltasse. Dedico a vocês este trabalho, com muita gratidão pelo que fizeram e fazem por mim.

Às pessoas especiais que sempre me ajudaram de alguma forma e estiveram presentes em todas as minhas conquistas. Agradeço à minha irmã e ao meu namorado, pela ajuda no decorrer da faculdade, pela paciência, principalmente, e pela motivação que me foi dada. Obrigada por acreditarem em mim.

Meu agradecimento também vai para a professora e orientadora Valmíria Balbinot, que além de orientadora foi também uma amiga que ajudou e me orientou em tudo que eu precisei. Obrigada pela confiança e pelo tempo dedicados à realização deste trabalho.

Quero agradecer também a cada professor que, no decorrer de toda a faculdade, transmitiram seus ensinamentos. Foram tantas contribuições feitas, tanto conhecimento adquirido que eu não poderia deixar de agradecer e de dizer o quanto admiro vocês. Obrigado por cada aula que me proporcionaram.

Graças a estes cinco anos de graduação, conquistei grandes amigos e, juntos, apoiamos uns aos outros no decorrer de cada desafio que nos foi proposto. É como sempre falamos: “da faculdade, para a vida”. Obrigada pela amizade.

RESUMO

O sistema de franquia tem-se mostrado uma forma diferenciada e muito atrativa para a colocação de novas empresas no mercado atual, a franquia da Rede Ipiranga caracteriza-se como sendo de serviço. Dessa forma, o principal objetivo do trabalho é identificar como ocorre o processo de comunicação entre franqueador e franqueado da Rede Ipiranga, no segmento postos de combustíveis. O presente trabalho desenvolve-se como uma pesquisa exploratória, utilizando-se de pesquisa bibliográfica e documental de artigos, livros, documentos, *sites* oficiais da organização e, principalmente, com informações obtidas com dois franqueados e um franqueador. Ao final do trabalho, percebe-se a importância da comunicação nas organizações, da mesma forma que se observa que a rede mantém-se conectada direta e indiretamente com seus franqueados, por meio de canais. Os canais diretos são *site*, telefone, redes sociais e atendimento 0800 da Rede Ipiranga e os indiretos por meio do assessor que representa o setor de franquias da Ipiranga e que dá o suporte aos franqueados. Contudo, esses canais não estão funcionando de forma eficaz.

Palavras-chave: Comunicação; Franquia; Organizações; Rede Ipiranga.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de <i>marketing</i>	17
Figura 2 – Os 4 Ps do mix de <i>marketing</i>	19
Quadro 1 – Tipos de organização	12
Quadro 2 – Análise <i>SWOT</i>	18
Quadro 3 – Fatores preventivos de atritos entre franqueador e franqueado.....	22
Quadro 4 – Vantagens e desvantagens no sistema de franquias.....	29
Quadro 5 – Passos da negociação de franquias Ipiranga.	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	A COMUNICAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES.....	10
2.1	A importância da comunicação nas organizações	14
2.2	Marketing Organizacional.....	17
1.2.2	Estratégia <i>Branding</i>	20
2.3	A comunicação das empresas franqueadas	21
3	FRANQUIA	23
3.1	Tipos de franquia.....	25
3.2	O franqueador e o franqueado.....	26
3.2.1	Franqueador	26
3.2.2	Franqueado.....	27
3.3	Vantagens e desvantagens do sistema de <i>franchising</i>	28
4	A COMUNICAÇÃO DA REDE IPIRANGA COM SEUS FRANQUEADOS	30
4.1	A Rede Ipiranga.....	30
4.2	Sistemas de franquia da Rede Ipiranga com os postos de combustíveis.....	32
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
	REFERÊNCIAS.....	39
	ANEXOS	41
	ANEXO 1 – Respostas do primeiro franqueado (Posto 1).....	41
	ANEXO 2 – Respostas do segundo franqueado (Posto 2).....	45
	ANEXO 3 – Respostas do franqueador.....	46

1 INTRODUÇÃO

A palavra franquia, que também pode ser chamada de *franchising*, tem sua origem na Idade Média. Porém, o modelo de negócios *franchising* nasceu nos Estados Unidos, no ano de 1850, na indústria de máquinas de costura *Singer Machine*, que, para expandir o seu negócio, estabeleceu novos pontos de venda. Após a *Singer* ter iniciado o sistema de franquias, diversas outras empresas também acreditaram nessa nova modalidade, mas o grande passo para o crescimento iniciou com o surgimento das franquias de *fast food*, conhecidas mundialmente, a Burger King e o McDonald's. De lá, para cá, novas empresas depararam-se com oportunidades de crescimento por meio desse modelo.

Fundamentado nessas informações, o presente Trabalho de Conclusão de curso (TCC), tem como principal objetivo identificar como ocorre o processo de comunicação entre franqueador e franqueado na Rede Ipiranga, no segmento de postos de combustíveis. Para atingir o objetivo geral, estabeleceram-se três objetivos específicos: a) realizar uma pesquisa sobre os conceitos de comunicação e organização, b) fazer um levantamento bibliográfico conceituando a franquia e suas características c) pesquisar junto ao franqueado e ao franqueador as características da organização e a forma de comunicação da Rede Ipiranga.

É importante citar que o sistema de franquias é um negócio muito atrativo para pessoas que pretendem iniciar algum negócio empresarial, além de ser um modelo pronto no mercado, com consolidação de marca já instalada, o franqueador concede ao franqueado o direito da utilização de sua marca, seus produtos e seus serviços, além de repassar, também, todo o processo de organização e o conhecimento padrão necessário para a funcionalidade do negócio. Entretanto, para ser franqueado, é preciso pagar taxa de franquia, *royalties* e taxa de publicidade, além de o controle sobre o franqueado ser constante e permanente.

Levando em consideração que o relacionamento entre franqueador e franqueado deva ser próximo e dinâmico, a questão que baliza o presente trabalho é: como se processa a comunicação entre franqueado e franqueador da Rede Ipiranga?

Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa exploratória, cujo intuito é desenvolver e esclarecer conceitos, proporcionando uma visão geral na busca de mais informações sobre o assunto. Assim, a pesquisa é do tipo bibliográfica e documental, a partir de livros, artigos, documentos e em *sites* oficiais da organização. Cabe salientar que, nos documentos acessados, restaram lacunas quanto ao entendimento do objetivo pesquisado. Em razão disso, fez-se contato via *e-mail* e redes sociais com o representante do franqueador da

região e com dois postos franqueados, questionando-os sobre os objetivos do trabalho. Ambos atenderam à solicitação, respondendo aos questionamentos (ANEXOS 1, 2 e 3).

O trabalho exposto está dividido em três capítulos. O primeiro capítulo apresenta o embasamento teórico sobre a comunicação e as organizações, explorando os principais conceitos sobre a importância da comunicação nas organizações, expondo as informações sobre *Marketing Organizacional* com a função dos 4Pês, a estratégia de *branding* e a comunicação das empresas franqueadas.

Já o segundo capítulo, discorre sobre franquias, tipos de franquias, a relação entre franqueador e franqueado e as vantagens e desvantagens do sistema *franchising*.

O terceiro e último capítulo apresenta a Rede Ipiranga, seu sistema de franquias nos postos de combustíveis, e comunicação da Rede Ipiranga com o seu franqueado.

2 A COMUNICAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES

A comunicação e as organizações são elementos fundamentais. Para que exista crescimento nas instituições, é necessário que ambas permaneçam interligadas, a fim de que se possam atingir bons resultados.

A comunicação organizacional, segundo Kunsch, “analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos” (2003, p. 149).

Thayer assenta a comunicação como elemento fundamental no processamento de desempenhos: “É a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que definem e determinam as condições de sua existência e a direção do seu movimento” (1972, p. 120).

Na percepção de Clemen, quando o assunto é comunicação, está-se “falando de pessoas e como elas interagem com as ferramentas de comunicação. É preciso avaliar se quem emite mensagens em nome da empresa está preparado para tal tarefa” (2005, p. 15). E ainda afirma que a comunicação é a base para que também os outros setores de uma empresa deem certo e para que os consumidores acreditem em seus produtos e serviços.

A definição de comunicação, para Silva, é relacionada ao fluxo de informações que ocorrem dentro de uma empresa, em uma relação de trocas em todos os níveis de departamentos que compõem a empresa. Quando ocorre essa troca de informações o ator cita que “os colaboradores ficam mais motivados e integrados e o fluxo de informações ocorre com mais clareza e agilidade” (2010, p. 15).

Conforme Curvello a comunicação durante anos, era voltada para o público interno das organizações, “buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais” (2012, p. 22). Segundo ele, hoje, pode-se definir a comunicação como um conjunto de ações, com o principal objetivo de ouvir, informar e educar, mantendo os valores que devem ser comunicados e compartilhados por quem possa contribuir para a organização e a construção de uma boa imagem.

Kunsch diz que “comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” “são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral” (2003, p. 149).

Etzioni acrescenta que “as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos” (1976, p. 09). As organizações, segundo o autor, caracterizam-se por:

1) divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, que não são casuais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência; 3) substituição do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras pessoas para as suas tarefas (ETZIONI, 1976, p. 09).

As discussões das diferentes definições de organizações, se analisadas, compartilham de características comuns. Afinal, em uma empresa ou em qualquer lugar que exista relacionamento entre indivíduos e objetivos a serem trabalhados e cumpridos, exige-se uma organização. De certo modo, as classificações distintas são criadas para definir com significância os tipos ou as classes a serem identificadas, o que auxilia na compreensão ampla dos sistemas.

A classificação sobre os tipos de organizações, segundo Etzioni (1974), é criada com base no uso e no significado da obediência. Assim, a categorização sobre tipologia das organizações é estruturada como coercitiva, utilitária e normativa.

As organizações coercitivas, segundo Etzioni “são entidades nas quais a coerção é o principal meio de controle sobre os participantes dos níveis inferiores e a elevada alienação caracteriza a orientação da maioria deles em relação à instituição” (1974, p. 56). Exemplos para esse tipo de organização são prisões, hospitais de doenças mentais com internamento, campos de guerra. Ou seja, o principal meio de controle para esse tipo de organização é a força, utilizada de uma forma correta para “manter os internos em seus lugares”, mantendo a disciplina.

Etzioni explica as organizações utilitárias, por sua vez, na seguinte configuração: “são aquelas em que a recompensa é o principal meio de controle sobre os membros dos níveis inferiores, e a participação calculista caracteriza a orientação da grande maioria desses participantes” (1974, p. 62). Nesse tipo de organização são habitualmente incluídas as indústrias. Várias indústrias são organizações utilitárias. Entretanto, algumas possuem estrutura de organizações normativas. De certo modo, para distinguir-se essa diferença, as indústrias podem ser classificadas em três categorias: “aquelas em que os participantes dos níveis inferiores são, predominantemente de oficina, tais como muitas fábricas e mina”, as em que “os membros são mais do grupo de escritório, sejam privadas (companhia de seguros e bancos) ou públicas (repartições governamentais)”, e, por fim, as “que os membros dos níveis inferiores são profissionais, tais como organizações de pesquisa, de planejamento, escritórios de advocacia” (ETZIONI, 1974, p. 62).

Por fim, Etzioni explana as organizações normativas como “entidades nas quais o poder normativo é a principal fonte de controle sobre a maioria dos participantes dos níveis inferiores, cuja organização para com a organização é caracterizada pelo alto engajamento” (1974, p. 72).

Nas organizações coercitivas, conforme citado anteriormente, existem basicamente dois tipos comuns de organizações: prisões e hospitais de doenças mentais; para as organizações utilitárias, também são dois tipos: operariado e pessoal de escritório; e, quando se trata de organizações normativas, são encontrados pelo menos nove tipos de organizações. Entretanto, Etzioni diz que “a maior variedade de organizações normativas e o fato de que a sua estrutura de consentimento é menos frequentemente discutida na literatura profissional requerem que dediquemos mais espaço a elas do que aos outros dois tipos” (1974, p. 73). No Quadro 1, abaixo, tem-se uma relação das três organizações e suas correlações.

Quadro 1 – Tipos de organização

Predominantemente Coercitivas	Predominantemente Utilitárias	Predominantemente Normativas
<ul style="list-style-type: none"> - Campos de Concentração - Prisões (a maioria) - Instituições Correcionais (grande maioria) - Hospitais de doenças mentais - Campos de prisioneiros - Centros de redistribuição 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhos de tipo auxiliar - Trabalhos de tipo administrativo - Sindicato de empresas - Organizações de Agricultores - Organizações militares de tempo de paz 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizações religiosas - Organizações políticas ideológicas - Hospitais gerais - Universidades - Sindicatos sociais

Fonte: Etzioni, 1974 (adaptado pela autora).

Chiavenato enfatiza, numa maneira geral, que o mundo no qual se vive é definido por uma

[...] sociedade institucionalizada e composta por organizações, todas as atividades relacionadas à produção de bens (produtos) ou prestação de serviços (atividades especializadas), são planejadas, coordenadas, dirigidas executadas e controladas por organizações (2003, p. 02).

É necessária a análise de que os indivíduos são movidos pelas organizações e se comunicam de uma maneira organizacional para que haja um bom fluxo administrativo empresarial. Existem as organizações lucrativas (denominadas empresas) e organizações não-lucrativas (exércitos, igrejas, organizações-não governamentais, etc).

O termo organização direciona ao conceito de grupos de pessoas organizadas para alcançar um objetivo e que oferecem bens e serviços.

Na definição de Lacombe e Heilborn, bem é “tudo aquilo que tem utilidade para satisfazer uma necessidade ou suprir uma carência”, enquanto serviço é “toda atividade intangível que uma parte pode oferecer a outra, proporcionando-lhe um benefício que não resulte na posse de algo” (2003).

Hall acrescenta ainda que qualquer tipo de organização está estruturada em ambientes internos e externos “e com seus elementos materiais e humanos que, orientados por uma rede de informações e sustentados por seus artefatos, definem esses ambientes em dois grupos: microambiente e macroambiente” (apud PRÉVE; MORITZ; PEREIRA, 2010, p. 17).

Na definição de microambiente e de macroambiente, Kotler (1980) explica que os profissionais de *marketing* precisam estar sempre ligados às tendências do mercado e construindo relacionamento com os clientes, pois o ambiente de *marketing* muda rapidamente. Apesar de todo administrador observar os ambientes externo e interno de uma empresa com convicção, Kotler salienta que “os profissionais de *marketing* dominam duas competências especiais: eles tem métodos sistemáticos – inteligência de *marketing* e pesquisa de *marketing* – para coletar informações sobre o ambiente de *marketing*” (1980, p. 56). Esse ambiente é formado por um microambiente e por um macroambiente. “O microambiente é constituído pelos agentes próximos à empresa que afetam sua capacidade de atender seus clientes – a empresa, fornecedores, intermediários de *marketing*, mercados de clientes, concorrentes e públicos”. Já o macroambiente é “constituído pelas forças sociais mais amplas que afetam o microambiente – forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais”. O importante na análise destes fatores é que a empresa e os profissionais de *marketing* estejam preparados para desenvolver estratégias, evitando as ameaças e superando os incontroláveis eventos ambientais, e de uma forma ou outra colhendo as oportunidades oferecidas (KOTLER, 1980, p. 75).

Kotler diz que “nem sempre a administração de *marketing* pode controlar as forças ambientais, em muitos casos, a empresa deve simplesmente observar o ambiente e reagir a ele” (1980, p. 77).

Kunsch aborda o micro e o macroambiente como “um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona de forma endógena, com os seus integrantes, e, de forma exógena, com os outros sistemas sociais e com a sociedade [...]” (2008, p. 62). As organizações são estruturadas e formadas por pessoas que trabalham e que atuam por divisões de trabalho, e “[...] dependem de recursos de toda a ordem, dentre os

materiais, financeiros, mercadológicos, científicos, tecnológicos, históricos (gestão de conhecimento e da memória), comunicacionais e relacionais” (KUNSCH, 2008, p. 62).

Ainda na ótica de Kunsch (2008), pode-se dizer que algumas características são comuns em todas as organizações: sistemas sociais formados por relacionamentos entre pessoas; são complexas e aplicam a divisão de trabalho; possuem história e memória; precisam e devem enfrentar o desafio das mudanças; têm identidade; desejam resultados.

Em síntese os itens citados acima são características de organizações completas, capazes de enfrentar as dificuldades que o mercado apresenta e também organizações que trabalham por melhorias, inovação e reconhecimento no mercado.

2.1 A importância da comunicação nas organizações

Kunsch explica que a sociedade é constituída e mantida por uma rede de entidades, organizadas “com o objetivo de atender, por meio da produção de bens e da prestação de serviços, as mais diversas necessidades humanas” (2008, p. 61-62). Os exemplos mais abarcantes são as empresas (organizações lucrativas) e as instituições (organizações não lucrativas). As organizações mostram uma grande diversidade se observadas detalhadamente no sentido de missão, visão, estrutura e comunicação.

No entanto, apesar de suas diferenças, todas as organizações são sistemas sociais e históricos, constituídos por recursos materiais e imateriais, e pessoas – que se comunicam e se relacionam entre si, com inúmeros públicos, redes de públicos e a sociedade –, agrupados em função de cumprir ideários comuns e formais (KUNSCH, 2008, p. 61-62).

As organizações precisam se comunicar internamente e externamente. O sistema organizacional só acontece quando o sistema de comunicação é viabilizado, permitindo a sua sobrevivência. A comunicação é essencial para que a administração organizacional tenha sentido e significado para os integrantes da organização e suas redes de relacionamento.

Kunsch explica:

Trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume e os diferentes tipos de comunicação existentes, que atuam em distintos contextos sociais (2003, p.71).

De acordo com Vieira (2004), a comunicação deve ser lembrada dentro de uma instituição voltada para a criação de visões compartilhadas, colaboração ambiental, análise organizacional, configuração organizacional, dentre outras formas de competências de transições. Nesse aspecto, os gestores de comunicação são os profissionais mais adequados em mostrar qual a missão, a visão, as crenças e as políticas da empresa, por estarem envolvidos nos processos organizacionais. “A comunicação tem sido amplamente valorizada nas organizações, possibilitando compreender o comportamento e a cultura organizacional e também aumentando a força competitiva da organização” (VIEIRA, 2004, p. 25).

Kunsch explana que todas as organizações, independentemente de seus modelos administrativos, contêm em sua comunicação um processo complexo, relacionado às suas políticas, aos planejamentos e às ações:

É por meio da comunicação que ela estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos (2008, p. 64).

Segundo a autora, o processo de comunicação organizacional, é apontado em redes formais e informais – as redes formais são constituídas pelos procedimentos oficiais e pelas manifestações que o poder organizacional determina. Já as redes informais, são originadas no campo dos públicos, entre eles os empregados, em relação à organização (KUNSCH, 2008).

Existem ainda outros dois itens importantes para o entendimento do processo de comunicação organizacional, relacionados com os níveis e os fluxos de comunicação. Kunsch refere que os níveis de comunicação nas organizações são basicamente “os que se referem ao indivíduo como receptor de informações, à organização e sua arquitetura funcional, ao ambiente e aos meios técnicos presentes no ato comunicativo; ou seja, os níveis são o intrapessoal, o interpessoal, o organizacional e o tecnológico” (2003, p. 78).

Ainda Kunsch destaca que esses níveis são

as habilidades e as dificuldades (psicológicas, físicas, administrativas e tecnológicas) de o indivíduo se inserir no processo de comunicação, como emissor e receptor de informações; às interações com os outros membros da organização; à comunidade com as outras organizações; e, ainda, aos processos e meios técnicos presentes no ato comunicativo (2008, p. 65).

Segundo a autora os fluxos de comunicação são classificados em descendente, ascendente, lateral, transversal e circular e é possível caracterizá-los com clareza da seguinte forma:

- descendente carrega as informações do comando hierárquico para a base da organização;
- ascendente faz o caminho inverso e leva informações geradas dos níveis hierárquicos inferiores para o topo diretivo da organização;
- lateral ou horizontal se dá entre os pares, área e departamentos situados no mesmo nível hierárquico;
- transversal se caracteriza por não respeitar limites hierárquicos e se dar em todas as direções; ele se faz presente em organizações menos burocráticas e com programas participativos e interdepartamentais.
- circular, que acontece com mais frequência em organizações informais e, nas redes de relacionamento digitais, segue praticamente em todas as direções.

Vale ainda ressaltar que a presença de determinadas redes, níveis, fluxos e meios de comunicação organizacional expressa à forma como as diferentes correntes da teoria das organizações limitam o estimulam o ato comunicativo no cotidiano laboral. (KUNSCH, 2008, p. 66).

O diálogo nas organizações muitas vezes deixa de ser utilizado de forma correta, ou também não são sugeridas mudanças por medo e comodismo. Segundo Kunsch, “O diálogo envolve três importantes aspectos da vida nas organizações: a) comunicação; b) desenvolvimento de líderes; e c) transformação da estrutura organizacional” (2008, p.142-144).

A comunicação, expressada por qualquer pessoa ou setores empresarias deve ser cuidadosamente pensada, pois “a fala exerce grande influência sobre as atitudes e o comportamento dos outros”, da mesma forma que quando o assunto é desenvolvimento de líderes se trata da importância que o mesmo assume no âmbito organizacional, “O líder é competente quando sabe ouvir e, principalmente, quando reconhece a constante necessidade de aperfeiçoamento”. A preparação de uma boa liderança que possa orientar um grupo de pessoas na organização de uma empresa é fundamental para o alcance de objetivos e das metas que são propostas. Portanto quando a transformação da estrutura organizacional é realizada com modos inovadores, pode-se colher bons resultados organizacionais, novas formas e padrões que acrescentem à empresa (KUNSCH, 2008, p. 144).

As palavras de Etzioni complementam as definições da autora citada acima, enfatizando que “os objetivos são frequentemente estabelecidos num complicado jogo de poder, que inclui diversos indivíduos e grupos, dentro e fora da organização, através de

referência aos valores que dirigem o comportamento em geral e ao comportamento específico dos indivíduos e grupos importantes numa determinada sociedade” (1976, p. 16).

2.2 Marketing Organizacional

Em uma visão ampla, a principal função do *marketing* é lidar com clientes. E existem diversas definições detalhadas de *marketing*. Segundo Kotler, talvez a mais simples seja a de que fazer “*marketing* é administrar relacionamentos lucrativos com o cliente. Os dois principais objetivos do *marketing* são atrair novos clientes, promovendo-lhes valor superior, e manter e cultivar os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação” (1980, p. 03). Essa definição, avaliada em um contexto geral com o assunto proposto neste trabalho, esclarece a forma como as empresas devem-se posicionar perante aos clientes.

Afinal, é necessário manter os clientes atuais e prospectar novos, com um diferencial, tendo em vista que o *marketing* está em toda parte, nos anúncios de revistas, na televisão, em páginas da *internet* e em lugares que são frequentados por pessoas. Mas, muito além de vendas e propaganda, o *marketing* precisa surpreender o cliente. Nesse sentido, Kotler explica que “o *marketing* não deve apenas ‘mostrar e vender’, mas sim satisfazer as necessidades dos clientes”, e em qualquer segmento do mercado, “se o profissional de *marketing* entender essas necessidades, desenvolver produtos e serviços que ofereçam valor superior e definir preços distribuir produtos e promovê-los de maneira eficiente, os produtos serão vendidos com facilidade” (1980, p. 04).

A venda e a propaganda são peças de um “mix de *marketing*”. Para compreender essas necessidades e desejos de uma forma simplificada no processo de *marketing* Kotler criou um modelo.

Figura 1 – Modelo de *marketing*.



Fonte: Kotler (1980) (adaptado pela autora).

Os objetivos da empresa precisam ser sempre analisados e transformados em resultados. Portanto, cada gerente deve ser responsável por alcançá-los, orientando sua

equipe do mesmo modo que possa agregar e ajudar na construção e no desenvolvimentos das metas propostas.

Um plano montado e estruturado estrategicamente pela empresa define a missão e os objetivos gerais da empresa. Kotler destaca que o mais importante, além do lucro de uma empresa, é saber projetar. “Ao planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança” (2000, p. 86). Dessa maneira, o objetivo do planejamento é principalmente dar forma aos negócios e aos produtos de uma empresa, facilitando e possibilitando lucros e crescimento esperado.

Quando se trata de estratégia, é relevante a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, denominada análise *SWOT* (sigla oriunda do Inglês, de *Strengths*, ou forças, *Weaknesses*, ou fraquezas, *Opportunities*, ou oportunidades, e *Threats*, ameaças), com a qual se avaliam os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças. Kotler elaborou uma definição para como forma de compreender estas características:

Os pontos fortes incluem as habilidades internas, recursos e fatores situacionais positivos que podem ajudar a empresa a atender seus clientes e a atingir seus objetivos. Os pontos fracos incluem limitações internas e fatores situacionais negativos que podem afetar o desempenho da empresa. As oportunidades são fatores ou tendências favoráveis no ambiente externo que a empresa pode ser capaz de explorar a seu favor. E as ameaças são tendências ou fatores externos desfavoráveis que podem apresentar desafios ao desempenho (1980, p. 44).

Quadro 2 – Análise *SWOT*.

Pontos Fortes Habilidades internas que podem ajudar a empresa a atingir seus objetivos	Pontos Fracos Limitações internas que podem afetar a capacidade da empresa de atingir seus objetivos
Oportunidades Fatores externos que a empresa pode ser capaz de explorar a seu favor	Ameaças Tendências ou fatores externos desfavoráveis que podem apresentar desafios ao desempenho da empresa

Fonte: Kotler (1980, p.44).

Logo, é preciso estabelecer princípios de inteligência de *marketing* que possam perceber e encontrar as oportunidades e identificar ameaças, ajudando a empresa a atingir seus objetivos.

Outro fator muito importante para os negócios são os 4Pês do mix de *marketing*. Kotler define o mix de *marketing* como “o conjunto de ferramentas de *marketing* táticas e

controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. Consiste em tudo que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto” (1980, p. 42).

As diversas possibilidades podem ser agrupadas em quatro grupos de variáveis conhecidas como 4Pês: produto, preço, praça e promoção: Produto significa a combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado-alvo. Preço é a quantia de dinheiro que os clientes têm de pagar para obter o produto; Praça envolve as atividades da empresa que disponibilizam o produto aos consumidores-alvo; Promoção são as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo (KOTLER, 1980).

Abaixo, na Figura 2, de um modo simplificado, estão representados os 4Pês do mix de *marketing*.

Figura 2 – Os 4Pês do mix de *marketing*.



Fonte: Kotler (1980).

Os 4Pês, aplicados de uma maneira eficaz, atenderão às necessidades e aos desejos dos clientes atuais e facilitarão a prospecção de novos clientes, alinhando bons produtos e serviços ao custo-benefício.

1.2.2 Estratégia *Branding*

Marca é o nome, o desenho ou até mesmo os símbolos que são fortes características de identificação em um produto ou de um serviço. Em diversas ocasiões, os consumidores são atraídos pela compra justamente pelo alto índice de valor de marca agregada.

Kotler explica que “o *branding* tornou-se tão poderoso que hoje quase nada é comercializado sem uma marca” (1980, p. 206). O autor evidencia que o *branding*, além de ajudar os consumidores a identificar produtos que possam trazer benefícios, também ajuda o vendedor a ter a marca reconhecida, seja pela qualidade ou pelas características. “As marcas também dizem ao consumidor algo sobre a qualidade e a consistência do produto sempre que adquirem”. O autor também cita que “o nome da marca torna-se a base sobre a qual pode ser composta toda uma história relacionada às qualidades especiais do produto”. É preciso deixar claro para o consumidor que o produto ou o serviço oferecido sempre trará aquele mesmo benefício e a qualidade, atribuindo ao consumidor o interesse de uma nova compra ou uma nova utilização daquele serviço. “O nome da marca e a marca registrada dão proteção legal a certas características singulares do produto que, de outro modo poderiam ser copiadas pelos concorrentes” (KOTLER, 1980, p. 206-209).

Essa estratégia é essencial para segmentar mercados. Por esse motivo, os envolvidos em toda a área de comunicação e *marketing* precisam estar capacitados na construção e no gerenciamento de marcas, pois ela é fundamental na relação entre empresa e consumidor. Kotler destaca também o *brand equity* como “o efeito diferenciador positivo que o conhecimento do nome da marca tem sobre a reação do cliente ao produto ou serviço” (1980, p. 210).

Nessa mesma linha de pensamento, Kunsch destaca que “marca como um conceito mercadológico refere-se a um termo, um sinal, ou à combinação destes, que tem por objetivo distinguir uma oferta de outras” (2008, p. 225), ou seja, marca como sinal de identidade, visando a se destacar como empresa, produto ou serviço na concorrência. “A marca está internalizada na mente do consumidor”. Por esse motivo, os profissionais de *marketing* precisam posicionar claramente suas marcas na mente dos clientes-alvo (KUNSCH, 2008, p. 225).

Ainda para Kotler, “ao posicionar uma marca, o profissional de *marketing* deve definir uma missão para ela e uma visão do que deve ser e fazer”. Isso tendo em vista que a “marca é a promessa da empresa de fornecer consistentemente um conjunto específico de características, benefícios, serviços e experiências aos compradores” (1980, p. 211).

É notório que o poder da marca é um grande aliado para as empresas, acompanha de forma agregada produtos ou serviços e, algumas vezes, pode ser um dos principais fatores determinantes para o sucesso de um negócio. Sobre o poder da marca, Martins destaca:

Os consumidores brasileiros valorizam as marcas nas suas decisões de compra. Mesmo o apelo do preço baixo não é forte o suficiente para nos afastar do desejo de consumirmos produtos e serviços endossados por marcas conhecidas de confiança. Na verdade, e de modo geral, se o preço baixo tem algum poder para atrair as pessoas quando seu poder de compra está enfraquecido, isoladamente ele não tem força para reter a preferência dos consumidores. Sentimos mesmo um certo desconforto quando trocamos temporariamente as nossas marcas preferidas por bens ou serviços que simplesmente custam menos (2006, p. 19).

O Portal Sebrae também expõe a importância da marca nas redes de franquia como um dos fatores responsáveis por alavancar negócios, quando existe o reconhecimento da marca por parte dos consumidores. “Não à toa, o primeiro conceito associado ao *franchising* é o direito de uso da marca, embora não se resuma a isso. Só se deseja representar aquilo que é digno de confiança, associado a expectativas positivas de retorno financeiro sobre o investimento realizado” (PORTAL SEBRAE, 2017, p. 4). Esse resultado ocorre havendo um adequado planejamento de *marketing*, que posicione e consolide a importância da marca, definindo o público a ser atingido e tornando a marca admirada pelo mercado.

2.3 A comunicação das empresas franqueadas

Analisando o setor de franquias de um modo geral, observa-se ser um modelo com melhor expansão de mercado e com resultados positivos em grandes empresas. Para alcançar esse reconhecimento atual no setor da economia do Brasil, foram necessários vários passos. Empresários acreditaram nesse segmento por ser um modelo pré-estabelecido no mercado, com o intuito de atingir, de uma maneira mais acelerada, bons resultados e gastando menos dinheiro.

Um ponto muito importante a ser refletido é a respeito de como ocorre a comunicação entre o franqueador e o franqueado, fator de extrema relevância para que o negócio possa expandir e seguir um padrão no mercado.

A Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) destaca de uma maneira vantajosa tanto para o franqueador como franqueado ter uma boa comunicação entre ambos. “A comunicação entre franqueados mantida planejada, organizada, monitorada e apoiada pela Franqueadora é um indicador de maturidade, assim como um fator crítico de sucesso da Rede” (2014). A comunicação eficaz interfere de uma maneira positiva em problemas que

possam surgir, podendo-se resolvê-los com maior facilidade. A eficácia da troca de informações aumenta o engajamento, melhora a padronização e possibilita o aprimoramento dos produtos e dos serviços.

No Quadro 3, abaixo, relacionam-se alguns fatores que são estabelecidos para evitar atritos.

Quadro 3 – Fatores preventivos de atritos entre franqueador e franqueado.

Elaboração de um Planejamento Estratégico de longo prazo para a franquia, em que fique evidenciada sua estratégia de expansão, com base em análise de mercado e satisfação de clientes, que apontem para a aceitação dos produtos e serviços oferecidos e a viabilidade econômico-financeira do negócio;
Definição clara do perfil do franqueado ideal por parte do franqueador e escolha de um modelo de negócio com o qual tenha afinidade por parte do franqueado;
Capacidade de investimento próprio do franqueador para o Plano de Expansão e suporte à rede e do franqueado para o pagamento dos custos iniciais de implantação, pagamento de taxas e capital de giro;
Comunicação clara, objetiva e constante para evitar mal-entendidos;
Estratégia de <i>marketing</i> bem definida e implementada;
Escolha do ponto comercial – adequação ao modelo de negócio;
Estabelecimento de parcerias com fornecedores que representem boas condições de preço e confiabilidade no suprimento das unidades franqueadas.

Fonte: Portal Sebrae (2017).

Portanto, ter um bom relacionamento entre franqueadores e franqueados é um dos principais fatores críticos de sucesso.

3 FRANQUIA

Nesse segundo capítulo, serão discutidos conceitos acerca de franquias, tipos de franquia, o franqueador e franqueado e por fim vantagens e desvantagens do sistema *franchising*, temas que trazem importante aporte teórico para o estudo, proporcionando maior clareza e entendimento, para que, conseqüentemente, outros tópicos possam ser explorados.

O termo franquia ou *franchising*, por vezes, é entendido de formas distintas para quem não compreende seus significados. Sabe-se, de uma forma simplificada, que a empresa franqueada tem o direito de uso de uma marca, comercializando seus produtos e/ou seus serviços. Existem várias definições, com maneiras diferentes de interpretação sobre as formas de estabelecimento desse contrato.

O *franchising* nasceu nos Estados Unidos, em 1850, quando, já naquele tempo, uma grande indústria de máquinas para costura, a *Singer Machine*, para expandir o seu negócio, estabeleceu novos pontos de venda. “Usou para isso o sistema de franqueamento de sua marca, de seus produtos, de sua publicidade e, principalmente, de sua técnica de venda no varejo, além da transferência de todo seu *Know-how*” (ANDRADE, 1998, p. 14). Após a *Singer* dar início ao sistema de franquias, diversas outras empresas também passaram a investir nessa nova modalidade, como a Coca-Cola e a General Motors. Mas, o grande passo para o crescimento deste novo desafio aconteceu no surgimento das franquias de *fast food* conhecidas mundialmente, a Burger King e o McDonald’s.

No Brasil, em 1987, foi criado o órgão oficial no setor, denominado Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2013). Segundo a ABF (2013), a associação não tem fins lucrativos e sua missão é divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional desse sistema de negócios. O objetivo é prosperar e manter a ética no *franchising*, congregando todas as partes envolvidas na franquia.

Assim, após discussões sobre vantagens ou não de ter uma lei regulando os contratos de franquia que trata do assunto, ela finalmente foi aprovada em 1994, sob n. 8.955. Antes da existência da Lei, era apenas feito um contrato comum entre as partes.

E, de acordo com a Lei 8.955/94:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da 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 a remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. O termo

Franquia é utilizado tanto para designar o sistema, quanto a pessoa jurídica que participa de uma rede de franquias (a unidade franqueada). O termo *Franchising* é comumente utilizado para designar a estratégia de distribuição e comercialização de produtos e serviços. Para que uma rede seja criada, o sistema de franquias pressupõe dois participantes: o Franqueador e o Franqueado (BRASIL, 1994).

Para Brescancini (apud LAIMER; FIGUEIREDO, 2015, p. 87), o sistema de Franquia é um conceito moderno de distribuição. Sua base é a especialização de atividades, que resulta numa cadeia de valor, cujo elo principal é a relação de parceria entre franqueador e franqueado. Além disso, a franquia é um atalho para o desenvolvimento de marcas globais, a partir da capacidade de entendimento de mercado que transcendam os limites de uma região ou de um país.

Schwartz (1994), Andrade (1998) e Cherto (1998) concordam que franquias podem ser empresas industriais, comerciais ou de serviços, e explanam que o franqueador concede ao franqueado, pessoa física ou jurídica, o direito de venda ou de fabricação de seus produtos, mediante pagamento de uma taxa inicial e de porcentagem sobre o movimento de vendas, oferecendo, por esse motivo, todo o seu *know-how* administrativo, exigindo também que o franqueado siga as regras e as normas estabelecidas.

Ribeiro et al. afirmam que o sistema de franquias possui grande importância no contexto econômico atual, gerando empregos e negócios de uma maneira mais estruturada e acelerada. “É aliada no interesse da sociedade, dos investidores, e por fim das franqueadoras que concedem suas marcas e métodos de trabalho para ocuparem cada vez mais mercados e acessarem novos consumidores” (2011, p.17)

Santini e Garcia (2011) afirmam que o modelo de *franchising* proporciona uma expansão mais acelerada, constante e distribuída, mas alerta para o fato de que, para que essa expansão cresça de uma forma apropriada, existem alguns pressupostos básicos, em que o essencial é a importância do *marketing*.

Portanto, entende-se que o termo franquia ou *franchising* é uma forma específica de gestão empresarial que é aderida por empresas de pequeno ou grande porte com foco em ampliação, consolidação de marca e a formação da parceria entre o franqueado e franqueador. Dentro desse contexto, o sistema *franchising* pode ser considerado um grande instrumento de sucesso para as empresas que pretendem colocar-se no mercado de uma forma mais estruturada e efetiva.

3.1 Tipos de franquia

O mercado oferece enorme gama de opções para abrir um negócio. É preciso apenas que o empreendedor faça um levantamento atendendo às estratégias de crescimento pretendido e também em que deseja atuar. Existem diferentes tipos de franquia, e o franqueador, analisando com cautela seus objetivos, terá maior facilidade de desenvolvimento no mercado.

Simão Filho (2000) sustenta que há diversos tipos de franquias de que os interessados possam utilizar, conforme a vontade dos participantes e a legislação do país. E cita como tipos de *franchising* os seguintes: de serviço, de distribuição, de produção e de indústria, os quais, resumidamente, os quais passam a ser brevemente tipificados.

Franquias de serviço são um tipo de franquia que oferece ao cliente final, uma forma original e diferente de prestação de serviços. Os serviços são devidamente formatados e seguem os mesmos padrões. Para este tipo, o franqueado deve ser escolhido com cuidado, pois existe uma grande responsabilidade no serviço dado. Nas franquias de produção, os produtos que o franqueado irá comercializar são produzidos pelo franqueador. Por sua vez, nas franquias de distribuição, o processo de produtos é feito por empresas selecionadas; o franqueador não produz seus produtos. Por fim, nas franquias de indústria, o franqueador industrializa o produto conforme toda a tecnologia, *know-how* e métodos disposto pelo franqueado.

O Portal Sebrae (2017) também destaca alguns modelos de franquia: a unitária, a master e a de desenvolvimento de área.

Franquia unitária é um tipo de franquia, em que o franqueado pode adquirir outras franquias unitárias, vai depender da sua disponibilidade financeira e do plano de expansão do franqueador.

Já a franquia master é um modelo utilizado em países de grandes dimensões geográficas, como o Brasil. “O master franqueado (ou subfranqueador) assina um contrato que lhe dá o direito de implantar ou terceirizar outras unidades franqueadas em uma determinada região” (PORTAL SEBRAE, 2017, p. 5).

Por fim, franquia de desenvolvimento de área é o negócio que dá o direito ao franqueado para abrir mais de uma unidade. “O desenvolvedor de área também poderá vender unidades em sua região, recebendo parte do valor cobrado a título de taxa de franquia e royalties. Todos os contratos serão firmados com o franqueador” (PORTAL SEBRAE, 2017, p. 5).

Existem outros tipos de franquia. No entanto, os modelos citados são os mais utilizados no mercado atual, e trazem mais relevância no trabalho apresentado.

3.2 O franqueador e o franqueado

O respeito, a confiança, a transparência e a forma de comunicação entre o franqueador e o franqueado são fatores essenciais para que se tenha uma sustentabilidade na empresa. Afinal, para ambos, a maior preocupação ou importância (comum, aliás) está relacionada ao negócio ou à marca comercializada.

3.2.1 Franqueador

Segundo Andrade, o franqueador é a pessoa jurídica que é responsável por conceder o direito da utilização de sua marca, de seus produtos e de seus serviços, sendo repassado também todo o processo de organização e conhecimento padrão necessário para a funcionalidade do negócio. “Não é só de um bom franqueador que vinga a franquia: neste tipo contratual sempre as duas partes precisam ser eficientes, principalmente o franqueador, que deve fazer tudo para que a outra parte triunfe” (1998, p. 24).

Cherto traz a seguinte definição:

Franchisor ou franqueador é aquele que, sendo o titular de uma marca e detentor da tecnologia de instalação e operação de um determinado tipo de negócio e/ou titular ou fabricante de um segredo, processo, produto ou equipamento, outorga a alguém, dele jurídica e economicamente independente (o franchisee, também chamado franqueado), licença para explorar essa marca, sempre em conexão com a exploração, utilização ou comercialização da idéia, método ou processo, equipamento ou produto de que é titular, detentor ou fabricante ele, franchisor (franqueador) e de acordo com os padrões e normas estabelecidos por ele (1998, p. 46).

Schwartz conceitua franqueador como

[...] a pessoa física ou jurídica que concede e vende a franquia. É aquele que detém a marca e o *know-how* (experiência, técnica) de comercialização de um bem ou serviço e que concede através de um contrato os direitos de uso e/ou de revenda dando assistência técnica-operacional e administrativa na organização e gerenciamento do negócio para o franqueado (1994, p. 66).

O franqueador possui diversas funções específicas e, conforme se manifestam os três autores, seu papel é fundamental para orientação ao seu franqueado, colaborando, assim, para colher bons resultados.

Analisando o mercado nas redes de franquias, percebe-se alta expansão e evolução. O franqueador deve observar essa posição como benefício para que possa buscar sempre melhores resultados. O Portal Sebrae acrescenta que, “para que isso aconteça, é preciso que o franqueador esteja em constante contato com seus franqueados, melhorando sua gestão, disseminando a cultura da empresa e as boas práticas adotadas na rede” (2017, p. 26). Dessa forma, são criados novos canais de relacionamento, prospectando novos negócios

O interesse pelo crescimento e pela visibilidade da marca constitui-se numa das maiores obrigações do franqueador. Essa visão de crescimento é que vai possibilitar uma expansão mais acelerada e bem sucedida de um negócio, alinhando as vantagens de sucesso da marca, grande volumes de compras e rapidez de expansão de novos mercados.

3.2.2 Franqueado

Segundo Andrade, “o franqueado é pessoa física ou jurídica que adquire a franquia nos moldes impostos pelo franqueador, seguindo de pagamento de uma taxa inicial, de despesas de instalação e de uma contribuição mensal, em percentual, sobre o faturamento” (1998, P. 26).

Cherto afirma que

Franchisee (franqueado) é aquele que adquire do *franchisor* (franqueador) o direito de instalar e explorar uma ou mais unidades com a marca deste, operando esta unidade, ou unidades, de acordo com a orientação e sob a supervisão dele, *franchisor* (franqueador), que lhe fornece treinamento e a assistência necessários (1988, p. 59).

O franqueado, como se observa das definições, exerce um papel fundamental em todo o processo gerencial. Mas, para se tornar franqueado, existem alguns requisitos, tais como comprometer-se para o desenvolvimento de sua franquia, conservando a reputação da Rede; permitir o acesso por parte do franqueador ao seu estabelecimento, podendo verificar as informações; e não divulgar a terceiros o *know-how* e seus segredos de negócios.

O Portal Sebrae explica também o processo que envolve o pagamento dos valores por parte do franqueado:

após escolher o sistema de franquias como canal de distribuição de seus produtos e serviços, as empresas iniciam um processo de formatação do seu modelo de franquia, em que será elaborado um plano de negócios e serão determinadas as taxas que serão cobradas dos futuros franqueados (2017, p. 12).

O pagamento para a franqueadora é referente ao sistema desenvolvido por ela, em que está incluso o uso da marca e dos produtos, o *know-how* e também o apoio e suporte oferecido à rede. O Portal Sebrae descreve as taxas cobradas pelos franqueadores:

Taxa de franquia: cobrada quando o franqueado ingressa na rede. Ela remunera a cessão do direito de uso da marca e o *know-how* que será repassado por meio de treinamentos, além do acompanhamento para a implantação da unidade;

Taxa de royalties: remunera o franqueador pelo uso contínuo da marca, supervisão e aprimoramento do sistema. Em geral, é cobrado um percentual mensal sobre o faturamento bruto, mas também pode ser um valor fixo mensal ou estar embutida nos preços dos produtos fornecidos pela rede;

Fundo de Propaganda: valor cobrado de todas as unidades para campanhas de *marketing* institucional, participação em eventos que aumentem a visibilidade da marca e divulgação de produtos e ofertas. Geralmente, é estipulado um percentual sobre o faturamento bruto. De acordo com a franquia, o fundo pode ser gerido pelo franqueador ou por um Conselho de Franqueados (2017, p. 12).

As informações e os acordos sobre as taxas são estabelecidos em contrato para que não haja problemas na comunicação entre o franqueador e o franqueado. O não pagamento das taxas pode levar ao cancelamento do contrato. Por isso,

é fundamental que os franqueados compreendam o que essas taxas remuneram e, além de compreenderem que o modelo deve gerar lucros para o franqueador, sintam-se beneficiados com a aplicação dos recursos na melhoria constante do suporte oferecido à rede e nas inovações que ajudem a manter a competitividade da marca (PORTAL SEBRAE, 2017, p. 13).

3.3 Vantagens e desvantagens do sistema de franchising

Existem muitos fatores positivos e negativos em qualquer negócio. No sistema de franquias, também estão envolvidas vantagens e desvantagens em obter e dele participar. Para a compreensão desse sistema, a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) traz as seguintes informações, justamente acerca dos benefícios e dos pontos negativos:

Quadro 4 – Vantagens e desvantagens no sistema de franquias.

Vantagens	Desvantagens
<p style="text-align: center;">Franqueador:</p> <ul style="list-style-type: none"> Expansão acelerada a baixo custo Desenvolvimento de uma rede Consolidação territorial Maior eficiência em cada unidade Imagem corporativa Administração descentralizada 	<p style="text-align: center;">Franqueador:</p> <ul style="list-style-type: none"> Administração participativa Dono do conceito, mas não do ponto de venda Maior esforço de liderança Lucros menores por unidade (divisão de receita) Eficiência permanentemente testada
<p style="text-align: center;">Franqueado</p> <ul style="list-style-type: none"> Associa-se a uma marca consolidada Desenvolve um conceito de sucesso Corre menos riscos Tem acesso a profissionalização do negócio Pertence a um todo coletivo Obtém melhor relação de investimento/retorno Conta com a cobertura de uma corporação consolidada. 	<p style="text-align: center;">Franqueado</p> <ul style="list-style-type: none"> Menor grau de liberdade Empreendimento ligado a um parceiro remoto Necessidade de assimilar um conceito estabelecido do negócio Risco associado ao desempenho do franqueador

Fonte: Associação Brasileira de *Franchising* (2013).

As vantagens e as desvantagens do franqueador e o franqueado devem ser avaliadas por ambos de uma maneira profissional e com o intuito de seguir contornando todas as dificuldades, transformando-as em melhorias.

4 A COMUNICAÇÃO DA REDE IPIRANGA COM SEUS FRANQUEADOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a franqueada Ipiranga, o detalhamento de seu relacionamento com as franqueadas e, em especial, a análise da forma de comunicação entre a Rede e os Postos pesquisados.

4.1 A Rede Ipiranga

De acordo com seu *site* oficial, o Grupo Ipiranga é uma empresa do ramo de combustíveis, fundada em 1937, na cidade de Uruguaiana, inicialmente voltada para a refinação de petróleo, que buscava atender o mercado do Rio Grande do Sul. Nos anos 40, com a proibição da importação de solventes devido à Guerra, a empresa foi a primeira a fabricar solventes no Brasil. Ainda nos anos 40, foi a empresa pioneira a produzir asfalto no país.

De acordo com informações obtidas junto ao Posto 01 (Anexo 01), o franqueado dá ênfase na lembrança de que a Rede Ipiranga adquiriu outras marcas ao longo dos anos: em 1993, a Ipiranga fez a compra da Rede de Postos Atlantic, e, com esse investimento, obteve mais pontos de franquias, fator muito positivo para o crescimento da marca. Outro ponto de extrema relevância na história da Ipiranga é a aquisição da Ipiranga pelo grupo Ultra no setor de combustíveis, trazendo maior crescimento para a marca (GRUPO ULTRA, 2017a).

De acordo com o *site* oficial (GRUPO ULTRA, 2017a), o Grupo Ultra é uma companhia de multinegócios, com quase 80 anos de atividade e está entre os cinco maiores grupos empresariais do Brasil, mantendo liderança nos segmentos em que atua: distribuição e varejo especializado, por meio da Ipiranga, no setor de combustíveis; da Ultragaz, no segmento de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP); e Extrafarma, no varejo farmacêutico; indústria de especialidades químicas, por intermédio da Oxiteno; armazenagem de grãos líquidos, por meio da Ultracargo.

“O Ultra adota um modelo de gestão flexível e eficiente, apoiado em duas linhas-mestras, centralização da definição das diretrizes estratégicas e do planejamento de longo prazo e autonomia das unidades de negócios para a condução das operações” (GRUPO ULTRA, 2017b).

Esse modelo, agrupado com a organização da empresa facilita nas decisões que precisam ser tomadas e planejadas para coordenar eficientemente todos os segmentos em que o Ultra atua, garantindo, assim, eficiência e excelência em todos os públicos que a companhia

se relaciona, atribuindo bons resultados administrativos, tecnológicos e financeiros (GRUPO ULTRA, 2017b).

Para que a qualidade do Grupo possa ser mantida de uma forma organizacional, cada segmento atuado é composto por profissionais que atuam separadamente em cada setor.

O grupo também destaca o crescimento da Rede Ipiranga ao longo dos anos, tornando-se a maior empresa privada no setor de combustíveis do Brasil. “Os combustíveis distribuídos pela Ipiranga são diesel, gasolina, etanol, gás natural veicular (GNV), óleos combustíveis e querosene, além de lubrificantes” A Ipiranga também oferece produtos e serviços complementares no segmento de varejo, o que ocorre tendo em vista que possui um relacionamento diferenciado com seus franqueados, que também são responsáveis por este crescimento.

A distribuição de combustíveis para o cliente final acontece por meio de três canais: “postos de serviço, que atendem os consumidores finais no varejo; grandes consumidores, principalmente indústrias e frotas; e Transportadores Revendedores Retalhistas especializados, que distribuem diesel principalmente para clientes finais em áreas rurais” (GRUPO ULTRA, 2017b).

Segundo o *site* oficial da Ipiranga, atualmente a Rede está entre as maiores distribuidoras de combustíveis do Brasil, atuando nacionalmente com uma rede de 7,5 mil postos. A trajetória de sucesso da Ipiranga só vem ocorrendo porque depende diretamente da sua rede de postos, parceiros, fornecedores, franqueados e também dos seus funcionários. Por essa razão, a empresa trabalha forte para agregar valor em todos os pontos de sua cadeia desde o início até a entrega de mais benefícios na ponta.

Os produtos e serviços oferecidos pela Ipiranga são variados. Além do que se espera de um posto de combustíveis, é possível encontrar lojas de conveniência, que oferecem diversos produtos e serviços. A marca Ipiranga conta também com a venda *online* de combustíveis, e possui programas de fidelidade, que é benefício “KM de Vantagem”, um programa que gera pontos em cada compra realizada pelo cliente, que podem ser trocados por descontos em inúmeros produtos e serviços em todo o país, nos mais variados setores ou também podem ser usados como desconto em combustível ou nas lojas de conveniência do próprio posto Ipiranga.

O site da Ipiranga dá ênfase ao fato de que, dentre as vantagens competitivas da Ipiranga, destacam-se “escala operacional robusta, excelência na implementação do modelo de negócio de varejo e forte marca, associada a produtos e serviços diferenciados” (GRUPO ULTRA, 2017a).

4.2 Sistemas de franquia da Rede Ipiranga com os postos de combustíveis

Ratifica-se que o objetivo principal deste trabalho é identificar como ocorre o processo de comunicação entre franqueador e franqueado da Rede Ipiranga no segmento postos de combustíveis. O trabalho consiste numa pesquisa exploratória, a respeito de que Selltiz et al. destacam:

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que ‘estimulem a compreensão’ (apud GIL, 2002, p. 41).

Realizou-se também a pesquisa bibliográfica e documental, a partir de livros, artigos, documentos e em *sites* oficiais da organização. No entanto no material acessado, não foram encontradas informações suficientes, e para o preenchimento destas informações e entendimento do objetivo pesquisado entrou-se em contato através de e-mail e redes sociais com o representante do franqueador da região, e com dois postos franqueados, questionando-os sobre importantes aspectos do trabalho, obtendo a coleta de informações de relacionamento entre ambos, vantagens e desvantagens do sistema de franquias, o procedimento de contrato, despesas, *marketing* e padrões da rede e a possibilidade de compreender quão importante é a comunicação neste segmento. Sendo assim, foi possível identificar e categorizar o que foi proposto, fazendo um cruzamento com as informações que já haviam sido estudadas.

A franquia da Rede Ipiranga caracteriza-se como sendo de serviço, e de acordo com os aspectos teóricos apresentados, o autor Simão Filho caracteriza a franquia de serviço como “é um tipo de franquia que oferece ao cliente final, uma forma original e diferente de prestação de serviços. Os serviços são devidamente formatados e seguem os mesmos padrões” (2000, p. 62). Para este tipo de franquia, o franqueado deve ser selecionado com cuidado, pois o serviço que é dado exige grande responsabilidade.

Segundo informações obtidas com os franqueados Posto 01 e Posto 02 (Anexos 01 e 02), e também com base em dados do representante do Franqueador da região (Anexo 03), é possível identificar que o contrato de franquia é baseado em um compromisso de exclusividade de fornecimento de combustível para o posto por uma só distribuidora. “Essa exclusividade requer uma contrapartida, já que ela traz uma desvantagem financeira ao tirar

do posto a possibilidade de barganhar por melhores preços no combustível entre as diversas distribuidoras”.

Juntamente com a exclusividade, vem a necessidade de caracterizar o posto como revendedor da distribuidora em questão, expondo sua marca e atendendo aos seus padrões de imagem, serviço e mix de produtos. A questão da exposição de marca ou embandeiramento é a mais simbiótica das relações entre posto e distribuidora: o revendedor se favorece da força da marca e suas estratégias de *marketing* em vários níveis e meios, fator este que a Ipiranga domina e utiliza como estratégia. Dessa forma, a companhia se beneficia por poder apresentar claramente para seus clientes uma grande rede de postos que lhes podem atender em qualquer localidade, fidelizando o cliente não só ao seu posto tradicional, mas também à bandeira quando esteja fora de sua região base. O Posto 01 explica outras contrapartidas oferecidas pelas franqueadoras:

- fornecimento de equipamentos em comodato (modalidade que caiu em desuso por todas as distribuidoras por diversos motivos muito pertinentes, mas que descontentou os operadores de postos, pois esse benefício não foi substituído por outro da forma que seria esperada e que, em muitos casos, foi prometida);
- treinamentos para franqueados e seus funcionários de forma a melhorar a qualidade do serviço prestado e da gestão do empreendimento, algo obviamente benéfico para todos, mas que a Ipiranga faz muito mal;
- obras de melhoria no estabelecimento;
- aporte em dinheiro. Oficialmente destinado a melhorias no posto, o valor pago pela Ipiranga na ocasião da renovação dos contratos normalmente é utilizado para reembolsar investimentos já realizados, realizar reformas/ampliações, capitalizar a empresa para potencializar crescimento ou simplesmente é reservado como lucro. Esse é, normalmente, o ponto mais discutido nas negociações de renovação de contrato de exclusividade.

As informações referem-se ao sistema de franquias no varejo de combustível, mas também vale lembrar que a Ipiranga tem dado muita importância em suas outras franquias, com o principal objetivo de aumentar seu fluxo de clientes. A operação de franquias é muito dessemelhante da franquia principal, de modo em que a Ipiranga vem sendo muito mais organizada em seus sistemas de controle e padronização.

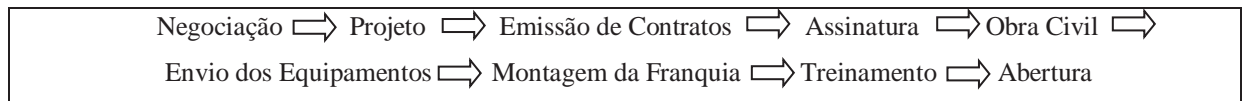
O Posto 01 destaca também que

[...] essas ações certamente tem o potencial de trazer grandes benefícios para ambos, franqueado e franqueador, porém a Ipiranga tem dificuldade em reconhecer a heterogeneidade do seu mercado, suas ações normalmente são voltadas para públicos de grandes capitais, bastante ligados à tecnologia e sedentos por ofertas exclusivas. Seguramente esse é um mercado muito importante de ser explorado, porém a Ipiranga se restringe quase somente a pensar nele, alienando grande parte de seu mercado potencial que não se encaixa nesse segmento populacional (ANEXO 1).

O Franqueador destaca sobre o processo para abertura da franquia que diversos são os casos em que o franqueado procura o franqueador, mas também, em algumas situações, o franqueador analisa e percebe que o franqueado pode ser um forte aliado para a implantação na franquia e o procura. Depois de aprovadas as negociações, existem as etapas burocráticas, que são iniciadas pela confecção de projetos executivos da franquia, e também a contratação da empreiteira que fará a obra. No momento em que a franquia estiver pronta, é solicitado que o franqueado faça a primeira compra dos produtos, acontece a finalização do sistema e do *layout* e, a partir disso, é feito o treinamento final para que o negócio possa ser iniciado.

Abaixo, no Quadro 5, estão abreviados os passos dessa negociação:

Quadro 5 – Passos da negociação de franquias Ipiranga.



Fonte: Franqueador (ANEXO 3).

Ainda com base nas informações do Posto 01, o franqueado destaca sobre a inflexibilidade da distribuidora na parte de produto e promoção, causando dificuldades para o franqueado em poder oferecer e ofertar ações para atrair também novos públicos, o que “compromete muito a viabilidade da franquia para franqueados em localizações onde o público alvo da Ipiranga não é predominante” (ANEXO 1). Esse ponto representa a importância dos 4Pês descritos no trabalho, no sentido de que, se forem aplicados de uma maneira eficaz, haverá facilidade na prospecção de novos clientes, alinhando bons produtos e serviços ao custo benefício, e facilitando a troca de comunicação entre franqueador e franqueado, alinhado ao cliente final.

Sobre os atributos de custos para o franqueado, os dados tanto do Posto 01 como do Posto 02 são concisos e fortemente insatisfeitos ao citarem o pagamento de altas taxas de *royalties*, fundo de publicidade e diversas outras taxas que a Ipiranga se dá o direito de impor sobre o franqueado.

Portanto, ao analisar os dados fornecidos pelos franqueados e franqueador, percebe-se divergência nos dados pesquisados em relação à eficiência de organização, pois sustentam a informação sobre a importância da comunicação entre eles e mostram diretrizes para que o sistema funcione adequadamente. Já, ao receber as informações dos franqueados, é notório que não estão satisfeitos em relação à organização do franqueador no que diz respeito à importância da funcionalidade do negócio, omitindo-se quanto a alguns pontos que são características de uma comunicação e organização que deveriam ser compartilhadas entre ambos, de acordo com as informações colhidas no decorrer do trabalho. Isso ocorre, como se percebe, pelo fato de os franqueados receberem as ordens, cumprirem as tarefas, mas não receberem o retorno adequado e prometido, o que implica no processo relacional entre eles, existindo ruídos na comunicação.

Conforme foi contextualizado no trabalho, sobre a importância do *marketing* nas empresas, é possível perceber, claramente, na coleta de informações com franqueados, que existe um *marketing* muito bem trabalhado na Rede Ipiranga. Também evidenciam e trabalham muito bem o conceito da marca, não permitindo a sua descaracterização. Essa consideração está relacionada ao *branding*, descrito no decorrer dessa pesquisa. Ainda em relação ao *branding*, também se percebe que, além do franqueador, o franqueado também dá importância para este fator em sua região.

Interligando informações do franqueador e do franqueado, ambos caracterizam as grandes vantagens em se tornar franqueado, tendo em vista consiste em um modelo pré-estabelecido no mercado com consolidação de marca já instalada, proporcionando mais segurança na iniciação de um negócio. Também referem a assistência permanente por parte do franqueador, um sistema testado, menores custos de instalação e, o mais importante, o cliente, outro ponto que também foi caracterizado pelas vantagens e desvantagens do sistema *franchising* no decorrer da pesquisa.

O ponto crucial em relação à comunicação nas organizações é que tanto franqueador como franqueado evidenciam que a comunicação é feita de forma direta, através de *site*, telefone, redes sociais e também no atendimento do 0800 da Rede Ipiranga, e de forma indireta, por meio do assessor que representa o setor de franquias da Ipiranga, responsável pelo suporte aos franqueados.

O Posto 01 acrescenta que um ponto da comunicação bastante frustrante é que toda a informação positiva muitas vezes é passada diretamente para o cliente final, sem que o franqueado receba internamente as movimentações, visto que a Rede Ipiranga é uma organização lucrativa, e tem foco na ampliação de clientes, mas muitas vezes esquecem de

repassar com mais detalhamento informações para o franqueado que também é o responsável por esta lucratividade, desta maneira dificulta o aspecto relacional entre ambos, sendo que a comunicação deve ser a interface entre ambos para que o negócio continue a crescer.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ratificando que o objetivo deste trabalho é identificar a comunicação da Rede Ipiranga com seu franqueado, ao dar início a este estudo, foram referenciados conteúdos que tiveram base na produção de vários autores. Esses conteúdos proporcionaram o embasamento teórico para atingir o objetivo inicial do trabalho. Já no primeiro capítulo, os conceitos apresentados ajudaram a compreender a comunicação realizada dentro de uma organização, que tem por função principal o bom relacionamento entre os envolvidos. Este capítulo também proporcionou maior conhecimento com relação ao *marketing* e ao *branding*, ferramentas de comunicação imprescindíveis em um âmbito tão grande como a Rede Ipiranga.

A pesquisa realizada nos conteúdos dispostos no segundo capítulo ofereceu conhecimento sobre as franquias e seu funcionamento e também as inúmeras responsabilidades dos franqueados e do franqueador com a relação às vantagens e às desvantagens do sistema. Esse conteúdo foi um importante aporte teórico para dar sustentação ao levantamento dos dados, especialmente pelo fato de a comunicação ser o fator de maior importância no segmento das franquias.

O terceiro capítulo guiou-se pelo levantamento de dados da Rede Ipiranga e o seu sistema de franquias, além da comunicação adotada com os seus franqueados, contemplando os itens considerados relevantes para a avaliação.

O sistema de franquias é, hoje, sem dúvidas, um dos negócios em maior ascensão, oferecendo uma gama de oportunidades, pois já possui uma estrutura montada, testada e funcionando, mas existem os pontos negativos e positivos no sistema, e antes de aderir a ele é importante a análise detalhada de todas as vantagens e desvantagens.

Aprofundar o conhecimento com relação à importância da comunicação nas organizações foi de grande valia, tendo em vista que esse meio deve estar sempre presente em qualquer segmento organizacional. Os resultados obtidos no levantamento de dados possibilitaram a identificação de aspectos que vão muito mais além da comunicação entre o franqueador e o franqueado, porque levou ao entendimento de quão importante está sendo a comunicação nos dias atuais.

Observando os resultados, considera-se que o trabalho atingiu ao objetivo proposto, que foi identificar como ocorre o processo de comunicação entre franqueador e franqueado da Rede Ipiranga no segmento de postos de combustíveis. Diante de um embasamento teórico, foi possível identificar os tipos desta comunicação e como se processa na organização.

Levando-se em consideração o conhecimento adquirido neste trabalho, pode-se notar que toda organização precisa de uma boa comunicação e que um bom relacionamento com os envolvidos é o fator de extrema relevância para que o negócio cresça a cada dia.

Portanto, este estudo torna-se útil para o campo da publicidade, em razão das informações levantadas no referencial teórico, assim como pelos resultados obtidos, pois tornam-se fonte de consulta futura para acadêmicos que tenham interesse no tema.

Para a autora, o estudo amplia o conhecimento relacionado ao uso da importância da comunicação nas organizações, ressaltando a eficiência e a eficácia de se utilizar a marca como estratégia na comunicação. Por mais que existam muitas informações em uma rede tão ampla como a Rede Ipiranga, o fundamental é a comunicação entre o franqueador e o franqueado, pois são eles que dão sustentação ao negócio.

Por fim, deve-se mencionar que este não é um trabalho exaustivo do tema, podendo ser aprofundado utilizando outros tipos de diagnósticos sobre a comunicação da Rede Ipiranga em um setor divergente.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. P. *Contratos de Franquia e Leasing*. São Paulo: Atlas, 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING*, ABF. *Atuação e Objetivos*. 2013. Disponível em: <<http://www.abf.com.br/a-abf/atuacao-e-objetivos-da-abf>>. Acesso em: 21 mar. 2017.

_____. *A comunicação entre franqueados no sistema de franquias*. 2014. Disponível em: <<http://www.abf.com.br/a-comunicacao-entre-franqueados-no-sistema-de-franquias>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

BRASIL. Lei n. 8.955, de 15 de dezembro de 1994. *Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm>. Acesso em: 20 jan. 2017.

CHERTO, M. R. *Franchising: Revolução no Marketing*. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1998.

CHIAVENATO, I. *Introdução a teoria geral da Administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLEMEN, P. *Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença*. São Paulo: Mauad, 2005.

CURVELLO, J.J.A. *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. Brasília: Casa das Musas, 2012.

ETZIONI, A. *Análise Comparativa de Organizações Complexas*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1974.

_____. *Organizações Modernas*. 5 ed. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1976.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 2002.

GRUPO ULTRA. *Perfil*. 2017a. Disponível em: <<http://www.ultra.com.br/show.aspx?idCanal=G4Dujr6RMh6bKG5jxNQgMw==>>. Acesso em 5 jun. 2017.

_____. *Operações*. 2017b. Disponível em: <<http://www.ultra.com.br/show.aspx?idCanal=jQPkYBQtKsRxFOyid/a9nA==>>. Acesso em 5 jun. 2017.

PRÉVE, A.D.; MORITZ, G.O.; PEREIRA, M.P. *Organização, Processos e Tomada de Decisão*. Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010. Disponível em: <http://200.129.241.123/arquivos/Org_processos_tomada_decisao_Miolo_online.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2017.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. *Princípios de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 1980.

KUNSCH, M. M. *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Paulo: Difusão, 2008.

_____. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 5. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAIMER, C.; FIGUEIREDO, M. Estudos sobre franquias: uma pesquisa bibliométrica no período de 1993 a 2014. *Revista Global Manager*, v. 15, n. 2, p. 84-99, 2015. Disponível em: < <http://ojs.fsg.br/index.php/global/article/view/1761> >. Acesso em: 3 jun. 2017.

MARTINS, J. R.. *Branding: o manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas*. São Paulo: Copyright, 2006.

PORTAL SEBRAE. *Franquia, Franqueado, Franqueador*. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf>. Acesso em: 20 mar. e 03 jun. 2017.

RIBEIRO, A.; GALHARDO, M.; MARCHI, L.; IMPERATORE, L. *Gestão Estratégica do Franchising*. Como construir rede de franquias de sucesso. São Paulo: DVS, 2011.

SANTINI, D.; GARCIA, F. *Marketing Para Franquias: as melhores práticas para franqueadores e franqueados*. São Paulo: Saraiva, 2011.

SCHWARTZ, J. *Franchising: o que é, como funciona*. Brasília: SEBRAE, 1994.

SILVA, E. S. *Manual de Comunicação Interna*. Joinville, SC: Clube de Autores, 2010.

SIMÃO FILHO, A. *Franchising: aspectos jurídicos e contratuais, comentários à Lei de Franchising, com jurisprudências*. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2000.

THAYER, L. O. *Princípios de comunicação na administração: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas*. São Paulo: Atlas, 1972.

VIEIRA, R. F. *Comunicação Organizacional. Gestão de Relações Públicas*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

ANEXOS

ANEXO 1 – Respostas do primeiro franqueado (Posto 1)

Rede Ipiranga

Um ponto a relembrar é que a Ipiranga adquiriu outras marcas ao longo dos anos. Nós éramos originalmente revendedores da Atlantic, que foi comprada pela Ipiranga em 93. Da mesma forma houve a compra da Texaco recentemente então muitos revendedores estão em situação parecida com a nossa, de terem se tornado Ipiranga no meio da sua história.

Certamente o ponto mais importante na história foi a aquisição da Ipiranga pelo Grupo Ultra, que trouxe vastas mudanças na empresa. Vale lembrar que a Ultra comprou somente o braço de varejo de combustíveis da Ipiranga, enquanto os ativos relacionados a refino foram vendidos para a Petrobrás e a parte petroquímica foi incorporada pela Braskem.

- O sistema de franquia da Rede Ipiranga com os postos de combustíveis. (Como funciona esse sistema).

O contrato de franquia, em resumo, se baseia em um compromisso de exclusividade de fornecimento de combustível para o posto por uma só distribuidora.

A questão da exposição de marca é o ponto mais forte na relação entre posto e distribuidora, a companhia se beneficia de poder apresentar claramente para seus clientes uma grande rede de postos que podem lhes atender em qualquer localidade, fidelizando o cliente não só ao seu posto tradicional mas também à bandeira quando sai de sua região base.

Outras contrapartidas oferecidas pelas franqueadoras também incluem:

- Fornecimento de equipamentos em comodato (modalidade que caiu em desuso por todas as distribuidoras por diversos motivos muito pertinentes, mas que descontentou os operadores de postos pois esse benefício não foi substituído por outro da forma que seria esperada e que, em muitos casos, foi prometida);
- Treinamentos para franqueados e seus funcionários de forma a melhorar a qualidade do serviço prestado e da gestão do empreendimento, algo obviamente benéfico para todos, mas que a Ipiranga faz muito mal;
- Obras de melhoria no estabelecimento;
- Aporte em dinheiro. Oficialmente destinado a melhorias no posto, o valor pago pela Ipiranga na ocasião da renovação dos contratos normalmente é utilizado para reembolsar investimentos já realizados, realizar reformas/ampliações, capitalizar a empresa para potencializar crescimento ou simplesmente é reservado como lucro. Esse é, normalmente, o ponto mais discutido nas negociações de renovação de contrato de exclusividade.

Todo o exposto acima se refere ao sistema de franquia de varejo de combustíveis. É fundamental lembrar, porém, que desde a aquisição da Ipiranga pelo Grupo Ultra, ela tem focado muito na sua meta interna (algo que só chega para

o franqueado de forma indireta e "por fofoca") de ser "Líder em Multinegócios". Ela tem, então, focado muito nas suas outras franquias – AM/PM, JetOil, JetOil Motos, Rodo Rede – seguindo na linha do slogan deste ano "Posto Ipiranga - Um lugar completo esperando por você". A Ipiranga, sagazmente, quer aumentar o fluxo de clientes passando pelos seus estabelecimentos e extrair o maior ticket médio possível de cada um deles.

Seguramente esse é um mercado muito importante de ser explorado, porém a Ipiranga se restringe quase somente a pensar nele, alienando grande parte de seu mercado potencial que não se encaixa nesse segmento populacional.

Para piorar isso, a distribuidora é muito inflexível com produtos e promoções, dificultando muito para o franqueado criar alternativas para as ações oficiais da franquia. Isso torna as franquias da Ipiranga muito pouco atraentes para determinados públicos e compromete muito a viabilidade da franquia para franqueados em localizações onde o público alvo da Ipiranga não é predominante.

Some-se a tudo isso as altas taxas de *royalties*, fundo de publicidade e tantas outras taxas que a Ipiranga se dá direito de impor sobre o franqueado e posso lhe assegurar que, não havendo grandes mudanças na forma de operar o relacionamento franqueado-franqueador, haverá um forte declínio no número de pontos de franquias acessórias da Ipiranga.

-A comunicação da Rede Ipiranga com o seu franqueado

Tem dado certo, no sentido de ter proporcionado crescimento sem precedentes da Ipiranga após sua aquisição pelo Grupo Ultra. A Ipiranga é ímpar em marketing e conseguiu firmar seu posicionamento de mercado como sinônimo de qualidade e confiabilidade, mesmo fazendo frente a marcas de maior expressão internacional como a Shell.

Caberia, porém, uma análise mais profunda do que foi feito e do futuro que pode ser esperado. Boa parte do crescimento da Ipiranga nos últimos anos se deu pela expansão da rede através da aquisição da Texaco e, em breve (apostando em uma péssima decisão do CADE) da Ale. A Ipiranga também recebeu fortes aportes de capital da sua empresa controladora que foram usados como incentivo no embandeiramento e abertura de postos fora das regiões Sul e Sudeste, onde a Ipiranga já tinha expressão. O forte investimento nas franquias acessórias também trouxe uma nova e substancial fonte de renda para a Ipiranga, que não teve vergonha de desfrutar dos benefícios concedidos pelos contratos largamente unilaterais que ela firma com os revendedores para impor sobre estes exclusividades de compra com suas subsidiárias e parceiras – vide AM/PM Suprimentos.

A Ipiranga ganhou muito ao ser adquirida pela Ultra, que trouxe uma visão corporativa, focada em crescimento e geração de resultado. A Ipiranga perdeu, porém, a familiaridade com a operação dos seus franqueados. Isso é natural e esperado quando uma empresa cresce muito e há mais distância entre os executivos e os operadores das lojas. Não obstante a justificativa, as consequências se sentem. A Ipiranga está cada vez com mais dificuldade de renovar contratos em função de todos os problemas levantados acima.

Analisando o cenário externo podemos ver também que a Ipiranga se beneficiou da falta de interesse/capacidade da Petrobras em investir adequadamente na BR Distribuidora, bem como das limitações de disponibilidade de capital que limitam o crescimento da Raízen. Junte-se a isso que o posicionamento *premium* da Ipiranga pode não ser viável por muito tempo ao que a escalada do

preço dos combustíveis sofra mais pressão econômica e ao que continuem crescendo os custos de pessoal num setor de varejo que, por força de legislação, é muito mais dependente de mão de obra do que as tendências internacionais do ramo indicariam.

Outro fator que deve pesar sobre a Ipiranga no futuro próximo é a concentração dos pontos de venda na mão de grandes redes. A cada ciclo de instabilidade mais revendedores desistem voluntariamente ou são forçados a abandonar a operação de seus postos. Esses estabelecimentos são então fagocitados pelas grandes redes que tem muito mais poder de negociação frente às companhias, são muito menos relutantes em trocar de bandeira havendo melhores ofertas e não costumam ceder a requisitos das franqueadoras que imponham dificuldades desnecessárias sobre a operação. Tudo isso serve para erodir a base de expansão que a Ipiranga vem criando.

A comunicação, nos assuntos mais sérios e operacionais ela se dá principalmente através do Assessor Comercial da Ipiranga. Este é classicamente responsável por negociações de contrato, discussões de preços, acertos financeiros e todo tipo de suporte necessário pelo franqueado.

Nas franquias complementares, costumava haver a figura do Assessor de Franquias, especialmente qualificado para auxiliar na avaliação e potencialização desses negócios. Há cerca de um ano a Ipiranga acabou com a figura do Assessor de Franquias, preferindo deixar todo o relacionamento do posto com um único representante da Ipiranga. Para que a qualidade do serviço se mantivesse, a Ipiranga iria treinar os antigos Assessores Comerciais para que tivessem capacidade de atuar efetivamente nas franquias, bem como reduzir suas áreas geográficas de atuação para garantir tempo suficiente a cada revendedor. Esse último fator certamente não se concretizou e, como esperado, a qualidade da atuação dos assessores sofreu.

Na comunicação de promoções, ofertas e outras ações comerciais a nível nacional, a Ipiranga comunica-se com os revendedores muito por e-mail e correspondência. “Muito” sendo termo importante da frase pois retrata os dois gumes da ação da Ipiranga. Como revendedor não posso honestamente dizer que não recebo informações sobre as ações, porém a eficiência da apresentação destas é decepcionante. Ademais, a Ipiranga se limita a passar para o franqueado uma descrição do que ela está apresentando aos consumidores finais, frequentemente faltando informações sobre a operacionalização das ações.

Algo bastante frustrante em relação à comunicação da Ipiranga é que tudo que a companhia tem de positivo para apresentar ela passa diretamente ao consumidor em grandes ações de marketing que movimentam a nação. Já quando um benefício é removido ou existem várias exceções quanto à aplicabilidade de uma oferta, o revendedor é quem deve atuar como SAC da Ipiranga, ouvindo reclamações e insultos sobre critérios que não teve voz em definir e problemas que não tem poder para solucionar.

Quanto ao marketing, os contratos incluem a obrigatoriedade de aderir ao “Plano de Marketing Ipiranga”, através do qual os revendedores financiam as ações de marketing da companhia. Em mais uma expressão da desproporcionalidade do poder das partes envolvidas no contrato, o revendedor não tem escolha senão arcar com o custo determinado pela distribuidora, independente da aplicabilidade das ações de marketing centralizadas para o seu mercado em específico.

Existe um padrão de imagem da Ipiranga que determina cores, fontes, dimensões, revestimentos, iluminação, padrões de construção e muito mais. Isso

deve ser seguido pelos revendedores e a Ipiranga tem sido boa em cobrar a execução disso para manter a padronização da imagem da rede. Tudo que inclui elementos chave de imagem da Ipiranga (logotipo, padrão de cores, etc.) são de propriedade da Ipiranga e colocados no posto em comodato. Isso é feito para que a Ipiranga tenha poder de remover todos esses elementos, descaracterizando a ligação do posto com a bandeira, no momento que o contrato de exclusividade for finalizado ou rescindido.

Sustento que “não vai funcionar por muito tempo”: Embora o cliente da Ipiranga seja o posto, ela adotou a posição padrão das franqueadoras de comunicar-se diretamente com o consumidor final vendendo o posto como ponto de venda de tudo que ele precise, investindo pesadamente em uma estratégia de marketing que reforça os padrões da marca em toda a sua rede numa escala e sucesso não vistos antes no país. O problema disso está justamente no início da frase anterior, o cliente da Ipiranga é o operador do posto, e ele não está contente.

ANEXO 2 – Respostas do segundo franqueado (Posto 2)

Processo de Abertura de Franquia:

Foi tranquilo, já vinham estudando a possibilidade a algum tempo, procuram o franqueador para os primeiros levantamentos de valores – e o processo burocrático foi tranquilo pois já tinham um envolvimento com a Ipiranga, garantias com a Ipiranga, pois isso foi mais pra fazer tranquilo pra fazer inicio da franquia que é de serviço.

Comunicação Franqueador e Franqueado:

Tem um gerente/assessor da Ipiranga que cuida da parte de combustíveis e da franquia. Geralmente conseguem ligação direta com ele na parte da franquia, e quando não conseguem alguma coisa com ele, entram em contato com a central e repassam informações. Quando há necessidade de resolver problemas, tem suporte tanto com o assessor ou no atendimento do 0800 resolvendo as dúvidas, geralmente tem a resposta que precisam.

Padronização de Cores/Layout/Atendimento/Valores/Localização

É bem xarope, Ipiranga tem um layout Brasil inteiro, se o padrão de layout é modificado ou alterado, a Ipiranga manda os novos layouts, e se a loja é muito antiga é feito uma reformulação com o novo layout.

Sobre a Autonomia Franqueado

Não possuem autonomia sobre decisões, precisam respeitar as regras do franqueador. Sobre uma autonomia é apenas produtos que podem ser vendidos na parte alimentícia (pastéis, bolos, que não são da Ipiranga).

É um bom negócio/investimento/vantagens/desvantagens

É um bom negócio, desde que se consiga utilizar a função e ter um nicho que seja procurado. Hoje poderiam ter ser próprio negócio, mas encontrariam problemas em chegar ao padrão da Ipiranga por exemplo, ter uma padronização de produtos, máquinas exclusivas, de alto valor e qualidade e também conseguir ter um marketing eficiente. As desvantagens se enquadram em pouca flexibilidade de produtos, as elevadas taxas de royalties.

Veículos de Comunicação Utilizados

Geralmente é internet, Whatsapp e têm o assessor específico que atende apenas franqueados da Ipiranga que também dá suporte, também se recebe informações por e-mail detalhas sobre ações de marketing / atualização de valores e via correio revistas, folders e etc.

Exigências para ser um franqueado

Como já tem um padrão pronto. Trabalhar o que ele pedem, sendo responsável pelos produtos e a padronização geral da empresa.

ANEXO 3 – Respostas do franqueador

Como foi o processo para abertura da franquia? Vocês procuraram o franqueador? E o como foi o processo burocrático para início do negócio?

Cada franquia é um caso diferente. Existem casos em que procuramos o franqueado por entender que o mesmo poderia ser um bom parceiro e existem casos em que o nós somos procurados para implantação de nossa franquia. Após, aprovada a negociação a abertura de franquias passa por diversas etapas iniciando pela confecção dos projetos executivos da franquia, contratação da empreiteira que fará a obra atendendo todo o projeto descritivo. Com o final da obra providenciamos o faturamento dos equipamentos da franquia para o franqueado. Com todos os equipamentos “in loco” providenciamos a montagem da franquia. Por fim, precisamos solicitamos que o franqueado faça a primeira de compra de produtos. Com os produtos na franquia e a montagem encerrada realizamos o treinamento da franquia que envolve sistema, layout dos produtos e preparo dos mesmos. O processo burocrático para início do negócio envolve uma passo a passo que não exige muita complexidade já que temos o passo a passo estipulado. Como não temos burocracia na confecção de uma novo CNPJ já que o franqueado utilizada o mesmo CNPJ da pista seguimos a seguinte burocracia:

NEGOCIAÇÃO à PROJETO à EMISSAO DE CONTRATOS à ASSINATURAàOBRA
CIVILàENVIO DOS EQUIPAMENTOS à MONTAGEM DA
FRANQUIAàTREINAMENTOàABERTURA

Quais as exigências para ser um franqueado?

Para ser franqueado procuramos empreendedores que tenham primeiro capacidade de investimento seguidos de perfil desejado. O franqueado precisa ter capacidade de seguir padrões estipulado para a franquia seguido de conhecimento na área de atuação.

Como é a comunicação entre o franqueador e a franquia? Quando precisa, o franqueador dá o suporte necessário?

A comunicação ocorre em reunião presenciais, em ligações telefônicas e e-mails. Quando necessário algum suporte temos um canal para abertura de chamados via e-mail ou 0800 que irá identificar a necessidade do atendimento remoto ou presencial para solução do problema.

Qual é a autonomia do franqueado? O que pode e o que não pode ser feito sem a autorização do franqueador?

O franqueado não tem autonomia na franquia o mesmo deve aderir a padronização estipulada pelo franqueadora. Desde a posição dos produtos devem seguir uma padronização determinada pelo layout estabelecido. A única autonomia é a questão de preços finais em produtos que não estão em ação no mês vigente. Portanto, franqueado pode colocar a margem que entender ser a melhor para o mercado em que está inserido. Contudo, lembro que produtos com ação vigente no mês corrente devem atender a ação.

Sobre a padronização de cores, layout, atendimento, valores, localização - existe um regulamento que deve ser seguido/respeitado? Sim existe.

É um bom negócio/investimento? Vantagens, desvantagens. Sim trata-se de um bom negócio. Como vantagens tem-se um layout de sucesso entregue e pronto para operar. Desvantagem o fato da baixíssima autonomia

Quais os veículos utilizam para ter a comunicação franqueado/franqueador? É uma comunicação eficiente? Site, consultor, email.