

CENTRO PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA PROFESSOR MASSUYUKI KAWANO
Técnico em Recursos Humanos

Gabriel Ap. Miranda Silva
Ione Viturino da Silva Alves
Izabelli de Souza Pereira
Jefferson W. Alves Metelo
Naralini Alves de Souza
Vinicius da Silva Ferraz

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA O SUCESSO DAS
FRANQUIAS: Franqueador e franqueados falando a mesma
linguagem.**

Tupã-SP
2017

**Gabriel Ap. Miranda Silva
Ione Viturino da Silva Alves
Izabelli de Souza Pereira
Jefferson W. Alves Metelo
Naralini Alves de Souza
Vinicius da Silva Ferraz**

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA O SUCESSO DAS
FRANQUIAS: Franqueador e franqueados falando a mesma
linguagem.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso Técnico de Recursos Humanos da ETEC
Prof. Massuyuki Kawano, orientado pela Prof.^a
Esp. Natália Troccoli Marques da Silva, como
requisito parcial para obtenção do título de
Técnico em Recursos Humanos.

**Tupã-SP
2017**

ETEC PROF. MASSUYUKI KAWANO

Técnico em Recursos Humanos

**Gabriel Ap. Miranda Silva
Ione Viturino da Silva Alves
Izabelli de Souza Pereira
Jefferson W. Alves Metelo
Naralini Alves de Souza
Vinicius da Silva Ferraz**

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA O SUCESSO DAS FRANQUIAS: Franqueador e franqueados falando a mesma linguagem.

Dissertação para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Esp. Natália Troccoli Marques da Silva
Orientadora

Prof. (a). Renata Miranda Duarte
Avaliadora

Fernanda Aparecida Camacho Bezerra
Avaliadora

Prof. Dra. Cristiane Hengler Corrêa Bernardo
Avaliadora

Tupã, 20 de junho de 2017.

É de inteira responsabilidade o conteúdo do trabalho apresentado pelo aluno. O (A) Professor (a) Orientador (a), a Banca Examinadora e a Instituição não são responsáveis e nem endossam as idéias e o conteúdo do mesmo.

Dedico primeiramente a Deus, e em segundo lugar a todos os integrantes do grupo, que com afino e dedicação, empenharam-se em desenvolvê-los. E a todos que apreciam uma boa comunicação e, que pretendem aventurar-se no mundo das franquias.

Agradecemos a Deus, que por graça e misericórdia nos tem ajudado, e somos gratos a todos que trabalharam para que este trabalho desenvolvesse.

Agradecemos a nossas orientadoras pela compreensão, agradecemos a toda equipe da franqueadora e dos franqueados, que nos forneceram informações, dados e conhecimentos a respeito da estrutura comunicativa utilizada entre eles e com o público.

"Faça o melhor que puder. Seja o melhor que puder. O resultado virá na mesma proporção de seu esforço".

Mahatma Gandhi

RESUMO

Este estudo visa mostrar a importância da comunicação para o sucesso das franquias: franqueador e franqueados falando a mesma língua. Diante desse contexto nota-se a importância deste tema, uma vez que a comunicação pode ser considerada fator primordial para o sucesso ou fracasso de uma organização. O objetivo principal é demonstrar a influência da comunicação para o sucesso das franquias, e demonstrar as diversas formas de comunicação a serem utilizadas por eles, propondo alternativas para uma comunicação eficiente e realizando pesquisa de campo com franqueadores e franqueados a fim de realizar comparações e identificar pontos positivos e negativos da comunicação. O tema do trabalho foi baseado na metodologia de pesquisa literária, bibliográfica e com a realização de uma pesquisa de campo na franquia existente na cidade e de suas filias, para conhecer, entender e analisar a comunicação entre eles. A partir deste ponto foi possível analisar que a comunicação entre eles é passada corretamente e que são facilmente compreendidas sem erros. Sendo assim, falam a mesma língua mantendo o padrão de qualidade que esta franquia possui e conseguindo o desejado sucesso. Conclui-se que a comunicação abordada e desenvolvida entre eles foi em suma eficaz, e comunicam-se de forma correta e sucinta, gerando então, um clima agradável e coerente entre o franqueador e franqueado. Com isso o diálogo entre ambas as partes flui com perfeição, visando sempre a manutenção e expansão dos padrões de comunicação estabelecidos pela matriz.

Palavras chaves: Comunicação. Franquia. Franqueador. Franqueado.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 01: Elementos da comunicação..... | 15 |
| Figura 02: Como Funciona o <i>Franchising</i> | 21 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 11 |
| 2. COMUNICAÇÃO | 13 |
| 2.1 conceito e definição..... | 13 |
| 2.2 Elementos da comunicação | 14 |
| 2.3 Barreiras na comunicação..... | 16 |
| 2.4 Importância da comunicação | 18 |
| 2.5 Problemas gerados pela ausência da comunicação | 20 |
| 3. A COMUNICAÇÃO NA FRANQUIA | 21 |
| 3.1 conceito de franquias..... | 21 |
| 3.2 Tipos de franquias..... | 23 |
| 3.3 Franqueador e franqueado..... | 24 |
| 3.4 A Importância da comunicação entre franqueador e franqueado..... | 24 |
| 3.4.1 O <i>feedback</i> na comunicação | 26 |
| 4. ANÁLISE DE DADOS | 28 |
| 4.1 Entrevista com o franqueador | 28 |
| 4.2 Entrevista com o franqueado | 31 |
| 4.3 Análise da entrevista | 34 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 34 |
| REFERÊNCIAS | 36 |
| APENDICE A- ENTREVISTA PARA O FRANQUEADOR | 41 |
| APENDICE B- ENTREVISTA PARA O FRANQUEADO | 41 |
| APENDICE C- LEI Nº 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994 | 42 |

1. INTRODUÇÃO

O mercado de *franchising* ou franquia teve início nos Estados Unidos por volta do século XIX e chegou ao Brasil a partir dos anos 60. A partir daí o número de franquias no Brasil vem crescendo ano a ano, como mostra pesquisa realizada pela ABF - Associação Brasileira de *Franchising*, até março de 2016 operavam 128.809 unidades de franquias no Brasil.

Claramente é um mercado que só cresce, gerando empregos diretos e indiretos, e conseqüentemente um aumento no número de empreendedores. A *franchising* é um modelo de mercado bem simples, onde uma empresa, que tenha uma marca ou patente (franqueador) esteja disposta a oferecer seu nome, modelo de negócio, produtos e/ou serviços a terceiros (franqueados) visando à expansão da sua marca.

Assim, empregadores com intuito de expandir suas empresas optam por transformarem seus negócios em franquias, permitindo que outras pessoas possam vender e distribuir seus produtos, marcas e patentes.

Porém, devido a esse alto crescimento do número de franquias pode surgir problemas na comunicação entre os envolvidos, ou seja, entre franqueado e franqueador. E, diante desse contexto, o presente trabalho consiste em investigar: Como ocorre a comunicação entre franqueador e franqueado? E qual a sua influência para o desenvolvimento das franquias?

Desta maneira é possível o levantamento de algumas hipóteses iniciais acerca dos questionamentos levantados, como: Quando uma empresa decide expandir sua marca, é necessário que uma série de uniformidades sejam seguidas para que a marca franqueada fale sempre a mesma língua, independente da sua localização. É nesse momento que a comunicação interna mostra sua extrema importância no processo; Cabe ao franqueador passar para seu franqueado, tudo sobre o negócio, ainda antes de se tornarem sócios, e após fecharem acordo, o mesmo ainda vai orientar o franqueado sobre localização, sobre treinar o franqueado e seus colaboradores para que sigam um padrão desejado, etc.. E a partir daí eles estarão sempre ligados, para que sigam de maneira sólida e crescente; O franqueado atua como sócio, e cabe a ele passar o que vê em sua franquia que foge aos olhos do franqueador, por isso existe a necessidade da comunicação eficiente.

Assim, este trabalho tem como objetivo principal demonstrar a influência da comunicação para o sucesso das franquias. E como seus objetivos específicos: Demonstrar as diversas formas de comunicação a serem utilizadas por eles; Propor alternativas para uma comunicação eficiente; Realizar pesquisa de campo com franqueadores e franqueados a fim de realizar comparações e identificar pontos positivos e negativos da comunicação entre eles.

O mercado de franquias está em expansão e abrange diversas áreas, porém observa-se que um dos fatores que mais influencia no seu desenvolvimento é a comunicação. Ela é à base de todos os processos, sejam eles administrativos ou não, sendo necessário fazê-la de forma correta, clara, específica e eficiente para que se reverta em pontos positivos que contribuam para o sucesso da organização.

Quanto mais ativa a comunicação se mostrar, maior a participação e comprometimento dos colaboradores, motivando e estimulando-os a realizar suas tarefas com eficiência e conseqüentemente aumentando o grau de produtividade.

Diante desse contexto justifica-se a importância desse trabalho, uma vez que a comunicação pode ser considerada fator primordial para o sucesso ou fracasso de uma organização.

A metodologia utilizada para elaboração deste trabalho será através de pesquisa em livros, artigos, sites e revistas, esclarecendo os fatos intervenientes contido nesse tema, bem como a realização de uma pesquisa de campo na franquia existente na cidade e de suas filiais, para conhecer, entender e analisar a comunicação entre eles.

Os dados serão coletados em duas etapas. Em primeiro momento será realizada uma entrevista com um franqueador da região, com perguntas voltadas a comunicação entre ele e seus franqueados. E posteriormente, será realizada uma outra entrevista com os franqueados, a fim de identificar como eles recebem e realizam a comunicação com seus franqueadores.

Os dados coletados através da entrevista serão analisados as respostas a fim de comparar como é realizada a comunicação entre franqueado e franqueador.

Esse trabalho se destina a empresários de diversas áreas do ramo das franquias, tendo como alvo pessoas que queiram atuar nessa área ou apenas se informar sobre, indiretamente esse trabalho ira atingir os clientes das franquias.

2. COMUNICAÇÃO

2.1 Conceito e definição

Comunicação é uma palavra derivada do termo latino "*communicare*", que significa "participar algo, tornar comum". Desde o princípio dos tempos, a comunicação sempre foi de importância vital, sendo uma ferramenta de integração, instrução, de troca mútua e desenvolvimento. (VAZ, 2016, n.p.)

Para Chiavenato (2000, p.142), “comunicação é um processo fundamental entre indivíduos e organizações, uma troca de informações, tornando as mensagens mais claras”.

De acordo com Gil (2009), a comunicação constitui uma das capacidades humanas mais fundamentais e seu desenvolvimento nos indivíduos se dá de forma que pode ser considerada natural, a verdade é que a grande maioria das pessoas não sabe comunicar-se.

Casado (2002) explica que a comunicação estabelece uma relação entre a parte que transmite e a parte que compreende. Ou seja, se a mensagem não for transmitida e compreendida pelas pessoas envolvidas, se tornará algo inútil. Porque através da interação e compreensão das pessoas é possível haver um bom entendimento do que está sendo comunicado, bem como as pessoas podem expressar suas emoções, seus pensamentos sobre o assunto em questão.

Comunicação empresarial é uma ferramenta estratégica de planejamento usada no âmbito de uma empresa com o objetivo de melhorar a imagem da empresa e os resultados obtidos.

Atualmente as organizações necessitam de uma comunicação padrão e eficaz para o bom desempenho dos colaboradores, portanto, ao aplicar uma comunicação adequada e sucinta trará atividades com resultados bons para a empresa.

Segundo Azeredo (2011) é importante que haja um processo de comunicação organizacional, isto é primordial a uma comunicação com o foco nas metas e objetivos da empresa. Caso isso não aconteça, podem ocorrer sérios prejuízos financeiros e desencontros de execução de tarefa de cada funcionário na empresa. Caso ocorra uma falha no processo de comunicação imposto, todos os

envolvidos serão afetados e assim lesionar também o desenvolvimento da organização.

A comunicação, assim como na vida pessoal, é fator preponderante numa empresa. O relacionamento entre as áreas precisa ser saudável e produtivo e, por consequência, entre as pessoas também. O entendimento se faz por meio de uma comunicação saudável e eficaz. O resultado é coletivo e não individual. Assim como a própria palavra diz, comunicação significa ação comum; então é de todos e para todos. A comunicação tem que gerar efetividade, tem que atingir o resultado esperado. (TOCCHIO, 2011, n.p.)

Conforme Araújo (2014, n.p.):

A comunicação é um fator importante e fundamental para o sucesso das organizações, fazendo com que os colaboradores sintam-se engajados, integrados e motivados em suas atividades. Para que isso ocorra, as organizações são as responsáveis em fazer o uso da comunicação eficaz como ferramenta estratégica, visando assim o sucesso e o crescimento de mercado.

Senna (2012, n.p.) afirma que “a área de comunicação de uma empresa é uma das mais carentes e a que mais necessita de atenção, contudo é a que mais sofre desatenção por parte dos gestores”. Ou seja, acredita que todos devem ficar atentos a informações passadas por murais ou cartazes, se estão sendo expostos em locais adequados de fácil acesso e compreensão do empregado.

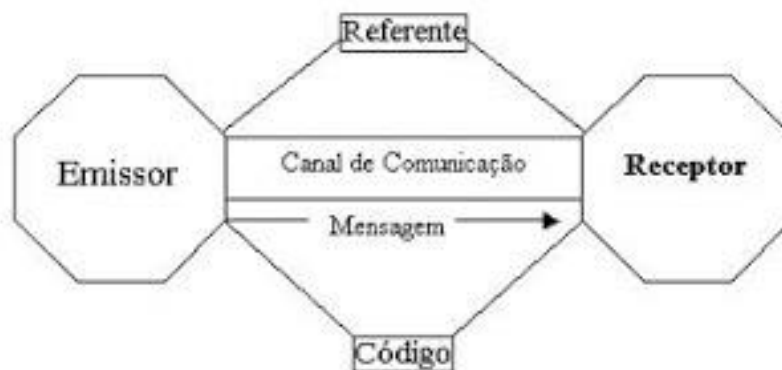
Quando o assunto "comunicação" é abordado dentro da empresa muitos pensam que é simplesmente aqueles jornais que circulam comunicando algo que ocorre dentro da empresa ou aquele mural que fica estampado em um canto cheio de notícias. É importante esclarecer que comunicar não é simplesmente publicar ou anunciar um fato, para que haja realmente uma comunicação é preciso o retorno daquilo que foi dito, ou seja, uma resposta, um *feedback*. Só assim o processo se completa. (SILVA, 2011, n.p.)

Assis (2010, n.p.): “as organizações realizam projetos estratégicos que podem ter os mais variados objetivos. Todavia esses projetos só podem ser planejados através de informações, sejam essas internas ou externas à empresa.” Porém cada funcionário tem uma personalidade diferente, ou seja, sua forma de falar ou se expressar pode influenciar a compreensão do receptor.

2.2 Elementos Da Comunicação

Para Vilarinho (s/d) a comunicação é o meio de fazer com que a informação seja transmitida a outras pessoas, de forma que entendam o que queremos dizer e que nenhuma dúvida seja criada durante esse processo.

Figura 1- elementos da comunicação.



Fonte: Amaral, 2005.

De acordo com Amaral (2005), diversos elementos compõem a comunicação e, junto a alguns outros fatores, podem influenciar positivamente ou negativamente o processo da comunicação, ou seja, facilitar ou dificultar o entendimento da informação. Os elementos da comunicação são:

- Emissor: alguém que emite a mensagem.
- Receptor: a quem se destina a mensagem.
- Código: ele é formado por um conjunto de sinais ou símbolos. Pode ser a língua, oral ou escrita, gestos, código Morse, sons, placas etc. O código deve ser de conhecimento de ambos os envolvidos.
- Canal de comunicação: meio físico ou virtual, que assegura a circulação da mensagem, por exemplo, livros, revistas, mensagens de texto, redes sociais e ondas sonoras, no caso da voz.
- Mensagem: é o objeto da comunicação, é constituída pelo conteúdo das informações transmitidas.
- Referente: o contexto, situação a qual a mensagem se refere.

Prossegue Vilarinho (s/d) que na comunicação podemos observar suas inúmeras formas de manifestação, como por exemplo, um gesto, um olhar, palavras, símbolos, sinais sonoros, pela escrita, por contatos físicos, entre outros. Estamos sempre nos comunicando, seja expressando desejos e opiniões, trocando

informações, aprimorando nossos conhecimentos, enfim, participando efetivamente de uma coletividade. Seja qual for o tipo de comunicação utilizada, sempre há uma mensagem a ser transmitida e, sobretudo, uma finalidade específica que se deseja obter diante do ato comunicativo.

O processo de comunicação de acordo com Kotler (1998) enfrenta sérios problemas, ficando difícil de ser analisado, quando um desses elementos não é respeitado, comprometendo os objetivos e resultados da empresa. Uma comunicação eficiente começa com a identificação do receptor ou público-alvo. Apesar de que nem todos da empresa têm o mesmo nível de escolaridade, com isso o meio de comunicação varia para que a informação possa ser compreendida por todos.

2.3 Barreiras na comunicação

As organizações, como mais um cenário do desenrolar dos papéis do homem, oferecem inúmeras possibilidades de comunicação. Ao mesmo tempo, para sua sobrevivência e aprimoramento, dependem de processos de comunicação cada vez mais claros, fidedignos e apropriados. (CASADO, 2002, p. 271)

Falhas de comunicação são encontradas em todos os segmentos e níveis hierárquicos dentro das empresas. Em outras palavras, não se trata de um fenômeno deslocado e específico a um setor ou nível hierárquico, estando presente em qualquer um deles.

De acordo com Carvalho (2015), destaca-se alguns tipos de barreiras:

– Sobrecarga de informações: um dos aspectos a serem analisados é a quantidade de informações que hoje são trocadas dentro e fora das organizações, como não é possível diminuir a quantidade de informações que temos que digerir diariamente, investir em tecnologia poderá auxiliar os colaboradores a lidar com isto.

– Distanciamento dos participantes: o afastamento das pessoas na comunicação pode ser uma barreira. Cuidado ao mandar um e-mail, pois o colega não pode ter a correta percepção da sua intenção, então escreva com clareza as suas ideias.

– Dispersão das informações: muitas empresas utilizam diversos sistemas de controles de informação, podendo gerar barreiras e dispersão da informação.

– Barreiras estruturais e organizacionais: outro obstáculo no fluxo de informações corporativo são as hierarquias rígidas e a departamentalização em acesso que acabam por dificultar o processo de comunicação. A não utilização de canais eficientes pode prejudicar o processo.

Atualmente, apesar das profundas evoluções tecnológicas verificadas, com o diversificado leque de meios e formas de comunicação, ainda existem problemas que impedem o desenvolvimento de uma comunicação efetiva por falta, falhas e até mesmo excesso de informações. (CALDAS, 2010, n.p.)

Segundo Gross (2012, n.p):

O ruído de comunicação é toda a forma de interferência na transmissão de uma mensagem. Algo que prejudica a compreensão de uma ideia compartilhada. As fotografias fora de foco, o celular inaudível, os dados imprecisos de um relatório e os erros de português de um e-mail podem atrapalhar a comunicação entre as pessoas.

Conforme Gross (2012), estamos acostumados distorcer e ter uma má filtragem da mensagem de acordo com o que queremos entender das informações transmitidas. Isto é um dos principais fatores para ocasionar problemas dentro de uma empresa, quando cada um compreende da sua maneira o que é passado causando uma barreira entre os envolvidos.

Para Caldas (2010, n.p.), “a comunicação ocorrendo de forma efetiva trará vantagens para a empresa, para o colaborador e conseqüentemente para o cliente que se tornara fiel à empresa que lhe prestar o melhor atendimento”.

Segundo Chiavenato (2004) ocorrem três tipos de barreiras à comunicação humana:

- Barreiras pessoais: as interferências decorrentes das limitações, emoções e valores de cada pessoa. No ambiente de trabalho as mais comuns são a deficiência para ouvir, as percepções, as emoções e os sentimentos pessoais.

- Barreiras físicas: as interferências presentes no ambiente onde ocorre o processo de comunicação, ruídos de portas que, no decorrer de uma aula ou palestra, se abrem, a distância física, um canal congestionado etc.

- Barreiras semânticas: as limitações decorrentes dos símbolos, por meio dos quais a comunicação é feita. Estas barreiras podem ser verificadas não só por palavras, mas também por gestos, sinais etc., os quais podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo.

Para Vazzoler (2016, n.p.):

E os efeitos destes problemas se traduzem em conflitos pessoais e profissionais, processos trabalhistas, pouca eficiência corporativa, entre outros. Tudo isto recai diretamente sobre a qualidade do produto ou serviço da empresa, prejudicando a imagem e os ganhos financeiros da corporação.

Assim, é importante analisar as causas destas barreiras da comunicação interna para conseguir evitá-las. Pois, “Todos esses obstáculos atrapalham o fluxo de informações entre o emissor e o receptor da mensagem, podendo adicionar ruídos, distorcer ou bloquear a comunicação entre os colaboradores”. (VAZZOLER, 2016, n.p.)

2.4 Importância da comunicação

Comunicar é parte da vida sendo através deste processo tão natural que compartilhamos o que somos e a forma como gostaríamos de vir a ser. A comunicação surge no berço e é fruto da educação, e é por meio dela, que desenvolvemos maior ou menor capacidade de realizar uma ligação que atende plenamente às necessidades humanas e assim promover uma interação de qualidade com os semelhantes. (FERREIRA, 2014, n.p.)

A comunicação é a grande protagonista da gestão, negociação e ação de qualquer seguimento com relações humanistas. Sendo seu papel de extrema relevância, a comunicação desdobra-se nas organizações – ou franquias como uma forma prospera e eficaz, trazendo junto de si uma ligação entre a empresa e colaboradores, e assim proporcionando um caminho seguro para o sucesso de suas metas previamente estabelecidas.

De acordo com Marques (2016), a implementação de uma comunicação interna eficaz permite a interação e integração de todo o universo corporativo. Com isso notamos que, a comunicação entre os envolvidos-empresa ou colaboradores, é apta para integrar ideias e valorizá-las, intensificando assim, a participação democrática de todos os interessados no bem da organização. A corporação que caminha de mãos dadas com a comunicação, fortalecerá o seu relacionamento interpessoal, e aperfeiçoará sua divulgação no mercado acentuando-se como modelo de gestão a ser seguido.

Segundo Marques (2016), o fortalecimento da comunicação interna proporciona aos colaboradores ares de confiabilidade fazendo que, seus

colaboradores sintam prazer e orgulho em divulgar de forma positiva o lugar em que trabalham e melhorando assim suas funções desempenhadas. Ao valorizar seus colaboradores, a empresa estará priorizando o capital humano, que nos dias de hoje, é o grande diferencial entre as organizações.

Marques (2016) acrescenta que, a prática comunicativa dentro do círculo organizacional devidamente gerida pelos os que dela fazem uso pode mudar o pensar, o agir e o entender das pessoas. Pois, o pressuposto da comunicação é: mudanças de ideais que futuramente tornar-se-ão em atitudes. Se isso não ocorrer, a comunicação estará sendo lesada pelos que, em seu nome alçaram sua voz. Para que esse processo alcance seus objetivos, a empresa precisa contar com seus colaboradores, que por sua vez, precisam estar engajados em dar o seu melhor, aberto às novas ideias e principalmente dispostos a realizar suas melhores façanhas em prol da atividade que desempenham dentro da organização.

Conforme Marques (2016), a organização basear-se-á em adesões de diálogo com seu pessoal interno e assim estar pronta à cultura de troca de ideias, concedendo também, aos seus colaboradores uma ampla participação nos objetivos da empresa para que eles se sintam motivados em ali estar e de poder contribuir de forma positiva à empresa, que garantirá a seus colaboradores o poder da opinião na tomada de decisões, e a atuação do colaborador em cada conquista da organização. É extremamente estratégico manter o colaborador a par de todo processo de objetivos da empresa para que ele tome ciência da forma de pensar da empresa e os valores éticos e morais que ela defende.

Não obstante, Marques (2016) indica que o público-alvo da comunicação será o seu colaborador, que deverá receber, compreender e interpretar a mensagem que a ele fora destinada. A organização deve levar em consideração a cultura de cada pessoa, ou seja, dentro de seu âmbito há pessoas com pouca formação escolar ou com uma base curricular intelectual impecável, e a abordagem a essas duas situações deverá ocorrer de maneira que os dois entendam e compreendam. O tom de voz, a forma linguística – culta ou coloquial - ou até mesmo os recursos utilizados à comunicação, deverão ser aliados para que o emissor alcance seu receptor com êxito. Nos seres humanos possuímos capacidades de compreensão diferente uns dos outros!

Segundo Lima (2017), a comunicação eficiente é aquela que integra o colaborador e a ele concede o poder de opinar sobre decisões da empresa. Valorizando-o cada dia mais e mostrando a ele o caminho amplo que há quando se constrói uma comunicação participativa no universo corporativo.

2.5 Problemas gerados pela ausência da comunicação

A ausência de comunicação pode impactar na empresa com um efeito negativo. Ela proporciona uma baixa produtividade e um conflito de informações e interesses dentro da organização. No eminente tema abordado, a falta de comunicação pode render à franquia, prejuízos financeiro e organizacional.

A questão primordial é a falta de comunicação. Quanto menos informação as pessoas tiverem em relação aos processos da empresa, maiores são as chances para boatos, muitas vezes, inconsistentes, mas que acabam prejudicando resultados, já que as pessoas ficam abaladas emocionalmente, por imaginar situações que podem nem existir. (BONRRUQUER, 2010, n.p.)

Bonrruquer (2010) é claro e objetivo, pois a ausência de comunicação é um mal mortal na organização, e traz consigo a desestruturação de um departamento, setor ou da área de produção. Isso ocasionará em uma total desordem, porque no sistema de franquia a linguagem e o entendimento mútuo devem existir entre a matriz e as demais lojas.

O outro grave e possível problema é a crescente suposição que ocorrerá dentro da organização, em decorrência da falta de informação e seu devido acesso. As conversas provenientes da suposição desagua em boatos e desvio de atenção.

Segundo Lima (2009), uma informação mal divulgada pode acarretar em um transtorno, e se perderá muito tempo tentando repará-la, quando poderia ser dita de forma sucinta e explícita. A perda de tempo gerada pela forma deficitária de comunicar-se prejudicará também, no rendimento e produtividade de cada colaborador que, por sua vez, sentir-se-á desmotivado.

Lima (2009) afirma também que as organizações devem investir na comunicação interna tornando-a acessível e objetiva e assim melhorando-a no círculo organizacional. Quando não há esse investimento a organização acaba perdendo seus contratados de futuros promissores, tendo em vista que, na medida

em que a globalização avança o mercado se torna competitivo e os colaboradores vítimas da ausência da comunicação serão fortemente prejudicados.

Tanto Bonruquer (2010) como Lima (2009), concordam que a ausência da comunicação trará severos estragos interativos entre os colaboradores, impossibilitando-os de crescerem e se desenvolverem dentro da organização. Conclui Lima (2009, n.p.): “O único caminho para evitar o conflito é o diálogo. Empresas que não dialogam são empresas analfabetas de um mundo extremamente relacional”.

3. A COMUNICAÇÃO NA FRANQUIA

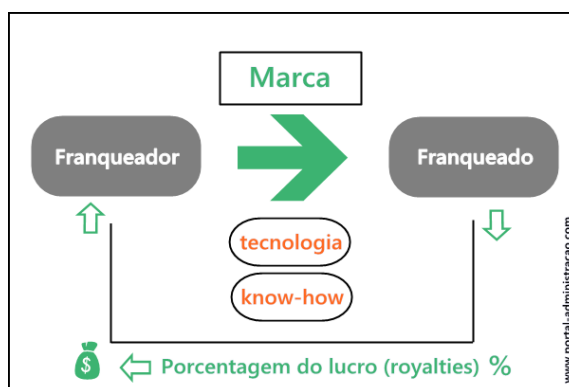
3.1 Conceito de franquia

Na essência, a *Franchising* consiste em replicar e oferecer, em diversos locais ou mercados, um mesmo conceito de negócio.

Assim, dispõem o artigo 2º da lei Nº 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994, sobre os contratos de franquias empresarias:

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

Figura 2- Como Funciona o *Franchising*.



Fonte: portal administração, 2014.

Segundo Pôncio (2016, n.p):

É um modelo empresarial baseado na venda de licença de uso de um negócio com marca, *know-how*, estruturas, rotinas e produtos/serviços desenvolvidos por um franqueador. É uma estratégia de mercado para aqueles que desejam iniciar um novo projeto já com bases mais consolidadas, aplicações testadas e certo reconhecimento pelo público-alvo. Quem adquire esses direitos se torna um franqueado.

Conforme Rocha (2015), A origem da franquia é um tema controverso com duas histórias, entre doutrinadores acredita-se que surgiu na França medieval, outros, nos Estados Unidos após a crise do fim da guerra da secessão.

Atualmente a franquia é definida como “um direito concedido a uma pessoa ou a um grupo para comercializar produtos ou serviços de uma empresa em determinado território”. (FERNANDES, 2000, p. 44).

De acordo com Menegatti (2011), franquia é um empréstimo de marca, produtos e serviços, aonde o franqueado segue o modelo de administração de sua franqueadora que muitas vezes são únicas e criada por ela mesma, fazendo com que não haja diferenças e deixando o serviço prestado igualitário. Sempre tendo como contraprestação as taxas pagas pelo franqueado à franqueadora.

Existem diversas maneiras de se definir franchising, porém, no meu entender, é uma estratégia de venda e de distribuição de produtos e serviços, através da qual a empresa franqueadora permite o acesso de franqueados a uma marca, a uma tecnologia operacional e a um modelo de gestão de negócio em troca de pagamentos periódicos e de contribuição eficaz dos franqueados para melhoria contínua do sistema. (FRIEDHEIM, 2013, n.p.)

Friedheim (2013) franquias é um método seguro e eficaz para as empresas que desejam multiplicar suas operações e para quem quer ser dono e gestor do seu próprio negócio. Porém para abrir uma franquia, o franqueado deverá realizar um cadastro na empresa de interesse. Ela faz um estudo de seu perfil e se estiver de acordo com a proposta da franqueadora, o empreendedor poderá fechar negócio e dar os primeiros passos para operar sua unidade.

Para Friedheim (2013, n.p.):

O sistema de franchising hoje, no Brasil e no mundo, tem uma importância significativa na economia, sendo um grande gerador de empregos, além de responsável por uma significativa parte do PIB de um país. Só para ilustrar, o Brasil é o terceiro maior país do mundo em número de unidades franqueadas, o qual dissemina conhecimento de como se fazer franchising para o resto do mundo.

Partenazi (2015, n.p.) “a administração de uma franquia não é alcançada apenas com vontade e dinheiro, é necessário conhecer as opções oferecidas pelo mercado e entender quais estão de acordo com suas habilidades e conhecimentos”.

3.2 Tipos de franquias

Devido à expansão do mercado *franchising*, o franqueador pode optar por diversos tipos de franquias a que melhor atenda a sua estratégia de crescimento.

Desta forma pode-se destacar, segundo o SEBRAE (2016) os seguintes modelos de franquias, como:

–Franquia Unitária: a mais conhecida, na qual é concedido ao franqueado o direito de abrir uma única unidade em um determinado local ou área.

–Franquia Master: o Master franqueado (ou Sub franqueador) assina um contrato que lhe dá o direito de implantar ou terceirizar outras unidades franqueadas em uma determinada região. Ele será remunerado por parte das taxas de franquia e *royalties* das unidades negociadas e será responsável pelos contratos firmados por ele.

–Franquias de Desenvolvimento de Área: com o objetivo de estimular a expansão da franquia numa determinada área, o franqueado fica responsável por abrir mais de uma unidade em região ainda não coberta pela franquia, operando diretamente e podendo vender outras unidades. Neste caso, ele receberá parte do valor da taxa de franquia e dos *royalties* dessas unidades e os contratos serão firmados pela franqueadora.

As microfranquias são caracterizadas por exigirem um baixo investimento inicial de até R\$ 80 mil (em 2016), terem um baixo custo operacional e uma operação simplificada, em atividades que podem ser realizadas pelo próprio franqueado e, muitas vezes, sem exigência de um ponto comercial. Geralmente o franqueado pode operá-la de sua própria residência ou se deslocar até o endereço do cliente para atendê-lo, sendo, nestes casos,

chamadas de “*home based*”. Devido ao seu baixo custo, o retorno do capital investido ocorre mais rapidamente do que em franquias mais caras, mas o faturamento tende a ser compatível com o investimento feito. (PÔNCIO, 2016, n.p.)

A franquia envolve muitos riscos, porém “Nem toda franquia é adequada para todo empreendedor, que deve avaliar as alternativas de franquia para decidir qual é a melhor. Alguns fatores precisam ser avaliados antes de tomar a decisão final.” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014, p.355).

3.3 Franqueador e franqueado

O papel do Franqueador, assim, está em cuidar das formalidades necessárias à segurança do negócio e imagem da marca. Aos Franqueados, cabe a compreensão da importância de assinar e formalizar o quanto necessário ao desenvolvimento e sustentação da relação jurídica. (BRANDÃO, 2014, n.p.)

Conforme Derleit (2010), O franqueador é o empresário que, visando expandir o seu negócio idealiza e propõe um formato de empreendimento para o investidor que deseja ser dono de seu próprio negócio. O franqueado é a pessoa interessada em adquirir um negócio próprio que tem a oportunidade de investir em um projeto de franquia. Ele deverá receber todas as informações sobre o negócio, receber técnicas de atendimento e gestão e, treinamento.

3.4 A Importância da comunicação entre franqueador e franqueado

Hoje as empresas franqueadoras que estão iniciando seu processo de expansão com franquias precisam de tudo: de capacitar a sua equipe interna que vai cuidar da rede, porque a falta dessa orientação pode levar a empresa a não entrega do pacote vendido para os franqueados e vir a ter problemas jurídicos com essa rede no futuro; precisa de ferramentas para a seleção de franqueados, de capacitação para os franqueados, de consultores de campo capacitados para assessorar a rede e enfim, o principal, ter o franqueado correto operando o seu negócio. (BITTENCOURT, 2012, n.p.)

Em todas as organizações, em todos os campos do empreendedorismo, em todas as redes de comércio, a comunicação é vital quando o crescimento é

visado. Com relação a franquias isso não é diferente, por mais que o franqueador pesquise sobre a marca que vai franquear, os suportes e os serviços do franqueado, na prática, ao abrir seu negócio, uma série de fatores novos surgirá: como lidar com funcionários, como agir em tempos de crise, como se sobressair em meio a concorrência, e manter os padrões da rede.

De acordo com Prado (2012), os principais motivos de conflito no sistema de franquias advêm de insatisfações do franqueado em relação ao franqueador, e podemos concluir que se essas insatisfações não forem resolvidas, o negócio tende a não prosperar. Através do bom relacionamento, diálogo, da troca de experiências entre franqueador e franqueado, esses problemas tendem a ser solucionados, e a empresa prospera.

Hoje existem muitas empresas de consultoria que ajudam a melhorar o gerenciamento interno, a eficiência, o relacionamento com o cliente. Segundo Bittencourt (2012 n.p.):

Percebe-se que o empresário tem todo o know-how de operação do negócio em relação à compra, fabricação e venda, mas falta-lhe o conhecimento de quais processos devem ser implantados para gerenciar as atividades da empresa como um todo.

Pires (2014, n.p.) destaca que:

Atualmente é bem razoável o volume de artigos e publicações em torno do tema comunicação em sistemas de franquias, especialmente sob a ótica da relação entre franqueadora e franqueados e vice e versa. E não pode deixar de ser assim, pois o tema é de fato de alta relevância para a saúde e sucesso das redes de franquias.

A comunicação é essencial entre franqueador e franqueado para o sucesso da franquia. Segundo Abrahão (2016, n.p.) “Se houver algum problema no fluxo de informações, os processos internos, as vendas e a lucratividade podem ser prejudicadas”.

Para que não ocorram complicações desnecessárias, deve-se ressaltar, segundo Abrahão (2016) as seguintes dicas para aprimorar a comunicação:

- Estabelecer um canal para a comunicação: encontrar um meio de comunicação que eles possam acessar e interagir-se entre eles, obtendo um *feedback*.

- Resuma as informações: resumir as principais informações para melhor compreensão e que chegue de uma maneira dinâmica para os franqueados.
- Treinamento para todas as situações: é bom investir em um bom treinamento para que estejam preparados para qualquer situação.
- Suporte contínuo: o franqueador precisa estar aberto a todo tipo de dúvida do franqueado, para que algo não saia errado.

É importante a comunicação entre eles para o sucesso da franquia, caso ocorra falhas eles não alcançaram seu objetivo. Para evitar essa frustração é necessário atentar-se que a informação foi compreendida por todos.

3.4.1 O feedback na comunicação

O *feedback* é a realimentação, ou seja, dar o retorno a comunicação utilizada. De acordo com Roque (2011), para que ocorra o *feedback* é preciso que ocorra uma comunicação adequada para melhor compreensão do receptor.

De uma forma simples, o *feedback* é um retorno sobre a forma de atuação de uma pessoa, e no mundo empresarial, podemos dizer que é uma avaliação feita pelo gestor ou colega de trabalho sobre sua forma de atuação frente aos trabalhos solicitados. Serve para esclarecer aos colaboradores os pontos a serem trabalhados. Aponta qualidades e deficiências na execução do trabalho, pode explicar novas formas de execução das tarefas e sugerir mudanças. Tem como objetivo rever atitudes inadequadas, e pode também ser considerada uma excelente ferramenta para reforçar comportamentos apropriados, atitudes inovadoras e criativas. (PIRES, 2010, n.p.)

Para Panighel (2004, n.p.) “É importante ressaltar que embora o *feedback* faça parte das funções gerenciais, ele pode e deve ser solicitado, quando não ocorrer espontaneamente”.

Um dos maiores problemas dentro de uma empresa é a ausência do *feedback*, gerada pela falta de comunicação humana. De acordo com Panighel (2004), é um processo que para atingir a melhoria na organização, a fim de reproduzir um *feedback* positivo a todos.

Mitsumune (2013, n.p.) diz que:

Uma das ferramentas mais importante para o desenvolvimento de equipes de alta *performance* é o *feedback*. É aquele momento em que o líder chama o liderado para uma conversa franca a respeito de seu desempenho. Para

muitos, ainda é confundido com a “hora da bronca do chefe”, gerando grande pressão e rejeição por parte de muitos profissionais, impedindo o amadurecimento e desenvolvimento da equipe e do líder. Quando usado corretamente, o *feedback* ajuda identificar os pontos fortes e os pontos que precisam de ajustes, para que os colaboradores consigam se desenvolver plenamente e alcançar os resultados esperados pela organização.

Porém Junior (2008, n.p) confirma que:

As pessoas em sua grande maioria não estão preparadas para receber *feedback*, sendo assim, as empresas e seus líderes devem estimular esta cultura entre seus colaboradores. Para que as empresas superem estas dificuldades é preciso: estabelecer relação de confiança entre os funcionários, reconhecer o *feedback* como um processo que leva tempo e uma boa educação corporativa, aprender a ouvir, aprender a dar *feedback* de forma habilidosa.

Dorés (2010) nos ambientes ágeis a importância do *feedback* aos empregados é muito marcante, pois os motiva a fazer o trabalho de maneira mais produtiva. Se o empregado recebe mais rapidamente o retorno sobre algo que está fazendo, ele mostrará os resultados imediatamente. Porém para Alexandre (2011) “o *feedback* tem como principal objetivo contribuir para o desenvolvimento dos profissionais, fazer com que os mesmos enxerguem que existem pontos a serem melhorados, sugerindo formas de como conseguir atingi-los.”

Segundo Nogueira (2011) uma forma recente de utilizar o *feedback* é o de baixo para cima, ou seja, caso em que os colaboradores avaliam a sua experiência de trabalho com o líder (ou a empresa) e entre *feedback* entre colegas. Este tipo de técnica permite obter uma visão geral do desempenho dos vários membros da organização.

Conforme Salomão (2015) esse “retorno” de informações no mundo corporativo abre um caminho para que haja uma comunicação mais aberta, franca e transparente, muitos o encaram ainda como uma crítica e muitas vezes por má interpretação acaba por despoletar situações de índole diversa: como despromoção ou despedimento do colaborador, entre outras.

Alguns erros mais comuns ao dar *feedback* é focalizar no caráter da pessoa e não no seu comportamento, ausência de clareza sobre as mudanças que são necessárias e só olhar para os comportamentos passados sem projetar o futuro, sinalizando o que pode e deve ser feito para melhorar.(MITSUMUNE, 2013, n.p.)

Para Junior (2008) esse *feedback* é importante para facilitar o relacionamento interpessoal, porém, ele deve ser o ideal, ou seja, deve ser feito de uma forma que haja um melhor retorno de uma pessoa para outra, que seja entendido o resultado das ações e das melhorias desenvolvidas neste relacionamento. Com isso “o *feedback* torna-se uma ferramenta fundamental para o sucesso do administrador moderno.”(JUNIOR, 2008, n.p.)

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1 Entrevista com o franqueador

Com o intuito de analisar a comunicação entre franqueado e franqueador, foi realizada uma entrevista com a diretoria e o departamento de recursos humanos de uma franquia comercial, originada e situada na cidade de Tupã-SP. Não foi possível realizar a entrevista diretamente com o presidente da franquia em questão, pois o mesmo estava em viagem de negócios no exterior, sem previsão de retorno.

A seguir a entrevista realizada.

Pergunta: Como surgiu esta franquia e quais dificuldades enfrentadas?

Resposta: Em 1990 surgia a Aguardenteria na cidade de Tupã- SP, um pequeno bar com apenas duas portas que deu inicio a essa história de sucesso. Fruto de muito trabalho, dedicação, perseverança e idealismo do Fundador e Presidente desta rede.

A história desta franquia:

- 1991 e 1992: inicia-se essa história de sucesso;
- 1992 e 1993: formatação de padrão e dos processos internos;
- 1993 e 1994: abertura de lojas franqueadas
- 1994: construção da Matriz
- 1995: amadurecimento dos padrões das franquias
- 1996: nasce o “Escondidinho”
- 2004: Criação da Mascote “Tonelzinho” que é utilizado pra comunicação interna e da rede.
- 2004: Fundação do Museu da Cachaça

- 2005: Ganha o Selo de Excelência da ABF (Associação Brasileira de Franchising)

- 2005: Criação do Doce Cantinho – espaço dedicado às crianças
- 2006: Criação da Central de Distribuição e Logística
- 2010: Destaque Franquia Brasileira
- 2010: Comemoração de 20 anos da Marca
- 2013: Prêmio de Melhor Franqueadora do Brasil – ABF
- 2013: Selo de Sustentabilidade

Dificuldade sempre houve, mas como o próprio fundador diz “é em momentos de crise que você descobre coisas positivas, boas, para você e sua família”.

Pergunta: Por que transformar sua ideia em uma franquia?

Resposta: O fundador idealizava uma rede de restaurantes que servisse os mesmos produtos, com padrão e qualidade, por isso resolveu expandir a marca e em 1993/1994 inicia-se a abertura de lojas.

Pergunta: A empresa preocupa-se em manter comunicação eficaz na sua franquia? Por quê?

Resposta: Sim, a eficácia da comunicação é fator importantíssimo para manter o bom funcionamento, garantindo padrões de qualidades dos produtos e serviços oferecidos.

Pergunta: Quais mecanismos são usados para a realização da comunicação entre o franqueador e o franqueado?

Resposta: A comunicação entre franqueadora e franqueado ocorre por diversos meios, tais como:

- E-mail
- Telefonemas
- Reuniões Regionais
- Confragua (Confraternização Água Doce, realizada anualmente).
- Pinga-pinga (Revista Eletrônica)
- O Gole (circular de informação com pequenos textos)
- Equipe de Campo (equipe de colaboradores que através de visitas técnicas identificam conformidades ou não conformidades das franquias realizando

apontamentos para melhoria e benefícios do estabelecimento, além de propiciar treinamento e suporte aos franquizados).

Pergunta: Já houve falha de comunicação na esfera interna da franquia? Quais providências foram tomadas para solução?

Resposta: Embora sejam bem difíceis, as falhas de comunicação pode ocorrer, afinal, o ser humano é suscetível ao erro.

Porém quando algum erro é identificado, por exemplo, em um informativo, logo que percebido a informação é corrigida e repassada a todos.

A equipe faz reuniões constantes para que todos estejam cientes dos assuntos, dificuldades, planejamentos etc.

O processo de comunicação e transparência entre direção e colaboradores é que faz com que o padrão e a qualidade dos serviços tenham o grau de excelência.

Pergunta: Há padrão e qualidade nas informações coletadas por meio da comunicação entre franqueado e franqueador?

Resposta: Sim, existe um padrão e qualidade nas informações coletadas entre franqueados e franqueadora.

Esses dados são coletados de diferentes formas, através de relatórios da equipe de campo, informações enviadas pelos franqueados etc.

E esse padrão de qualidade é um dos critérios adotados pela ABF para premiação.

Pergunta: A área de recursos humanos utiliza constantemente a comunicação? De quais formas?

Resposta: O setor de Recursos Humanos da Franqueadora e Restaurante (Matriz) utiliza-se de e-mail, telefonemas, reuniões, informativos em mural, Uniaguadoce e Apostilas para transmissão de informações e comunicação em geral.

Pergunta: O que um cliente e um eventual futuro franqueado, podem esperar desta franquia?

Resposta: Um cliente (restaurante) pode esperar da Água Doce entretenimento e atendimento de excelência em ambiente familiar, descontraído e confortável de modo a surpreender, conquistar e fidelizar os clientes, com uma referencia na Gastronomia Brasileira.

Já os franqueados podem sempre esperar inovação, tendências de mercado, treinamentos, novos meios de expandir e melhorar cada vez mais a marca. Pois a franqueadora conta departamentos especializados para atender o franqueado, oferecendo suporte necessário, tais como: treinamentos (equipe de campo), SAF (Serviço de Atendimento ao Franqueado), Marketing, Estatística, Recursos Humanos etc.

Pergunta: A comunicação voltada à divulgação via redes sociais, é uma forte aliada da marca? Por quê?

Resposta: A comunicação via redes sociais é de grande relevância, pois é através dela que são divulgados:

- Concursos gastronômicos que visam à valorização dos colaboradores da rede (Mestre Cuca e Doce Mistura);
- Concurso família desta franquia, onde os colaboradores da rede deveriam tirar uma foto na sua unidade. A foto mais curtida no facebook ganhou um Cruzeiro;
- Promoções da rede (Terça-feira: Escondidinho, Quarta-feira: Suíno no bafo, Quinta-feira: Costela no Bafo, Sexta-feira: Tábua Mineira);
- Divulgação de produtos, novos pratos, eventos etc.

Nesse contexto, o público que nos ajuda a divulgar a marca, a escolher e premiar colaboradores, a divulgar eventos, produtos e serviços.

Esta rede conta com uma Agência de Publicidade “Exclusiva Brasil” responsável pela divulgação em mídias como o facebook, Departamento de Marketing com Limão responsável pela arte, comunicação visual etc.

Enfim, o facebook, Instagram e o Twitter são os meios de comunicação mais utilizados atualmente.

4.2 Entrevista com o franqueado

Em sequência ao questionário do franqueador, seguem as respostas obtidas através das questões enviadas aos franqueados das cidades de Marília-SP e Ribeirão Pires-SP, as mesmas sendo respondidas através de e-mail. Devido à indisponibilidade de aplicar o questionário no local.

ENTREVISTA 1:

Pergunta: Você conhece a história da franquia?

Resposta: sim.

Pergunta: Dentre tantas existentes, porque você escolheu esta franquia?

Resposta: Tinha a ver com experiências anteriores que tinha, e por ter a ver com o que eu gostaria de empreender, e pela história desta marca.

Pergunta: Quando decidiu abrir esta franquia foi oferecido algum treinamento? Quais foram os treinamentos e como foram realizados?

Resposta: sim.

Pergunta: A informação vinda do franqueador está sendo compreendida corretamente pelo senhor? Há falhas nesse processo de comunicação (entre a matriz e esta filial)?

Resposta: sim, compreendida e sem falhas

Pergunta: Como é feita a comunicação entre a sede e a franquia?

Resposta: pessoal, meios eletrônicos e reuniões.

Pergunta: Já houve algum tipo de falha na comunicação dentro da franquia local? Que providencias foram tomada?

Resposta: sim, como em qualquer relação humana. Para tanto o gestor/proprietário da unidade deve estar preparado para as intempéries das relações comerciais, humanas, etc.

Pergunta: Existe algum padrão das informações passadas por meio da comunicação da matriz à sua franquia?

Resposta: sim.

Pergunta: Como é utilizada a comunicação no setor de recursos humanos?

Resposta: Temos auxilio da franqueadora e cada unidade se estrutura da forma mais adequada.

Pergunta: As redes sociais são fortes aliadas à comunicação voltada à divulgação da empresa? Por quê?

Resposta: Sim. Como são redes (varias formas) sociais, de alguma forma a maior parte dos indivíduos acessam então é importante utiliza-las mas não esquecendo as mídias tradicionais.

ENTREVISTA 2:

Pergunta: Você conhece a história da franquia?

Resposta: Sim.

Pergunta: Dentre tantas existentes, porque você escolheu esta franquia?

Resposta: Escolhi, pois na minha cidade natal não tinha nada parecido com a cachaçaria.

Pergunta: Quando decidiu abrir esta franquia foi oferecido algum treinamento? Quais foram os treinamentos e como foram realizados?

Resposta: Sim, os treinamentos iniciais foram na matriz (Tupã) por 10 dias, tais como: Financeiro, logística, comercial. Após foi realizado treinamento na minha unidade, já com todos os colaboradores, onde foram realizados o pré-preparo da alimentação, treinamento de garçons, barmen, cozinheiros, monitores de crianças e nós proprietários.

Pergunta: A informação vinda do franqueador está sendo compreendida corretamente pelo senhor? Há falhas nesse processo de comunicação (entre a matriz e esta filial)?

Resposta: Não tenho nada a reclamar da franquia, perfeito.

Pergunta: Como é feita a comunicação entre a sede e a franquia?

Resposta: Temos contato direto via fone, internet e a cada 2 meses tenho visita de nutricionistas da matriz.

Pergunta: Já houve algum tipo de falha na comunicação dentro da franquia local? Que providencias foram tomada?

Resposta: Falhas de colaboradores, mas fazemos treinamento mensal.

Pergunta: Existe algum padrão das informações passadas por meio da comunicação da matriz à sua franquia?

Resposta: Sim, temos a tecnologia a nosso favor e também temos clientes ocultos, que são clientes enviados pela franquia sem nosso conhecimento prévio, para fazer avaliações da unidade, tipo: atendimento, condições dos pratos e bebidas, e limpeza e conservação do espaço.

Pergunta: Como é utilizada a comunicação no setor de recursos humanos?

Resposta: Tenho uma empresa que faz uma seleção prévia e posterior são encaminhados para mim.

Pergunta: As redes sociais são fortes aliadas à comunicação voltada à divulgação da empresa? Por quê?

Resposta: Sim, visto que hoje em dia se faltar rede social tem pessoas que ficariam desesperadas. E utilizamos grupos de compras para vender nossos produtos

4.3 Análise da entrevista

De acordo com a entrevista realizada, os franqueados ressaltam que conhecem a história da franquia. E diante disso escolheram-na por sua história e não existir outra igual na região. Eles destacam que houve treinamentos feitos pela matriz para obterem o padrão desta franquia. A comunicação feita entre matriz e filial esta sendo passada de uma forma adequada, pois todos estão compreendendo corretamente.

Analisa-se nas entrevistas que ocorrem falhas na comunicação interna da franquia, mas que são corrigidas assim que detectadas com reuniões e treinamentos. E com isso obtém um padrão da informação passada pelo franqueador com visitas de clientes ocultos para avaliar do atendimento ate a comida do seu franqueado.

Uma diferença encontrada é que o recursos humanos destas franquias são diferentes, por exemplo, cada uma possui o seu e são responsáveis de contratar seus próprios funcionários. Ou seja, a franquia prioriza o padrão de sua empresa querendo que todos sejam semelhante a da sede de Tupã, mas não é responsável por contratar os funcionários, então o franqueado é livre, mas tem que manter o padrão de qualidade da mesma.

Um dos meios de comunicação mais utilizados por eles são as redes sociais uma forte aliada para divulgar suas bebidas, comidas, promoções e principalmente para a comunicação entre franqueado e franqueador.

Com essa entrevista foi capaz de analisar que a comunicação entre eles são passadas corretamente e que são facilmente compreendidas sem erros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

O mercado de franquias está em expansão e abrange diversas áreas, porém, observa-se que um dos fatores que mais influencia no seu desenvolvimento é a comunicação. Ela é a base de todos os processos, sejam eles administrativos ou não, sendo necessário fazê-la de forma correta, clara, específica e eficiente para que se reverta em pontos positivos que contribuam para o sucesso da organização.

A comunicação entre eles, franqueados e franqueadores, foi ativa e mostra uma comunicação com participação e comprometimento de todos, motivando-os e estimulando-os a realizar suas tarefas com eficiência e conseqüentemente aumentando o grau de produtividade. Ao comunicarem-se de forma correta e sucinta, gera-se então, um clima agradável e compreensível entre o emissor e os receptores.

Foi possível conhecer todo um processo oculto que, cujo resultado é visível publicamente. Nota-se que os benefícios de uma comunicação saudável é o pleno sucesso daqueles que a usam, como vemos, no livre tratamento da matriz com as filiais que comunicam entre si em prol do crescimento e expansão da marca, já visando o aprimoramento do serviço prestado e oferecido ao público e ao pessoal interno

A proposta central e dominante foi a demonstração da eficiência da comunicação em todas as partes envolvidas e citadas neste trabalho. As ideias e objetivos apresentados ressaltam uma completa sintonia entre eles e diz claramente que com uma comunicação direta e persuasiva, é certo o sucesso. O êxito foi perceptível na empresa pesquisada, e este trabalho se estende a todos que queiram expandi-lo futuramente, explorando a fundo a comunicação entre diferentes tipos de franquia e seus franqueados.

REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, Frederico. **Como Melhorar a Comunicação Entre Fraqueado e Franqueador.**[S.l]:2016.Disponível em: <<http://www.fredabrahao.com.br/comunicacao-franqueador-franqueado>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

ALEXANDRE, Antônio Luiz. **A importância do feedback.** [S.l]: 2011.disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/7257/a-importancia-do-feedback-.html>> acesso em 24 abr. 2017.

AMARAL, Suely. **Teoria da comunicação: Emissor, mensagem e receptor.** [S.l]: 2005. Disponível em: <<https://educacao.uol.com.br/disciplinas/portugues/teoria-da-comunicacao-emissor-mensagem-e-receptor.htm> > Acesso em: 19 abr. 2017.

ARAÚJO, Gabriela Albuquerque. **Ferramentas de comunicação de recursos humanos em uma instituição hospitalar.** [S.l]: 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/ferramentas-de-comunicacao-de-recursos-humanos-em-uma-instituicao-hospitalar/81778/>> acesso em: 11 abr. 2017.

ASSIS, Virginia Matias. **A comunicação nas organizações modernas.** [S.l]: 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-comunicacao-nas-organizacoes-modernas/45792/>> acesso em: 12 abr. 2017.

AZEREDO, Tiago Antonio Cundari. **O processo de comunicação dentro da empresa.** [S.l]: 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-processo-de-comunicacao-dentro-da-empresa/56412/>> acesso em: 11 abr. 2017.

BITTENCOURT, Claudia. **Como empreender em um negócio de franquia e obter o retorno do capital investido.** São Paulo: 2012. Disponível em: <<http://www.bittencourtconsultoria.com.br/noticias/como-empreender-em-um-negocio-de-franquia-e-obter-o-retorno-do-capital-investido.html>> Acesso em: 15 mar. 2017.

BONRRUQUER, Júlio. **Falta de comunicação é um dos principais problemas entre funcionários e empresa.** São Paulo: 2010. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/planodecarreira/ultimas-noticias/infomoney/2010/10/05/falta-de-comunicacao-e-um-dos-principais-problemas-entre-funcionarios-e-empresa.jhtm>> Acesso em: 08 mar. 2017.

BRASIL. **Lei Nº 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: 26 mar. 2017.

BRANDÃO, Sandra. **O papel das partes (franqueador e franqueado)**. [S.l.]: 2014. Disponível em: <<http://www.abf.com.br/o-papel-das-partes-franqueador-e-franqueado/>> Acesso em: 28 mar. 2017.

CALDAS, Priscyla. **Ruídos na Comunicação**. [S.l.]: 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/ruidos-na-comunicacao/46869/>> Acesso em: 28 mar. 2017.

CARVALHO, Vanessa de Medeiros. **Saiba quais são as 4 principais barreiras da comunicação nas empresas**. [S.l.]: 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/saiba-quais-sao-as-4-principais-barreiras-da-comunicacao-nas-empresas/87446/>> Acesso em: 22 mar. 2017.

CASADO, Tânia. **O papel da Comunicação Interpessoal**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.

DERLEIT. **Franquia Franqueador e franqueado**. [S.l.]: 2010. Disponível em: <<http://franquiaempresa.com/2010/02/franquia-franqueado-e-franqueador.html>> Acesso em: 28 mar. 2017.

DORÉS, Ricardo. **A importância do feedback na melhoria do desempenho**. [S.l.]: 2010. Disponível em <<https://www.infoq.com/br/news/2010/04/feedback-importancia-desempenho>> acesso em: 24 abr. 2017.

FERNANDES, Lina. **Do Contrato de Franquia**. Belo Horizonte: Editora Del Rey, 2000.

FERREIRA, Daniela. **A Importância Da Comunicação**. [S.l.]: 2014. Disponível em: <<http://pme.pt/a-importancia-da-comunicacao/>> Acesso em 15 mar. 2017.

FRIEDHEIM, André. **Os termos de Franchising mais utilizados por quem é desse ramo**. [S.l.]: 2013. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/os-terminos-de-franchising-mais-utilizados-por-quem-e-desse-ramo/>> acesso em 12 abr. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**. 1. Ed. São Paulo: ed. Atlas, 2009.

GROSS, Marcos. **O ruído na comunicação afeta as relações humanas**. [S.l.]: 2012. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/marcos-gross/o-ruído-na-comunicacao-afeta-as-relacoes-humanas>> Acesso em: 28 mar. 2017.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9ª edição. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2014.

JUNIOR, Eliezer Leite da Silva. **A Importância do feedback nas relações interpessoais.** [S.l]: 2008. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-feedback-nas-relacoes-interpessoais/21459/>> acesso em: 24 abr. 2017.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: S.A, 1998.

LIMA, Carlos Alberto de Almeida. **Falhas na comunicação interna de uma empresa, podem comprometer Resultados.** [S.l]: 2009. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/falhas-na-comunicacao-interna-de-uma-empresa-podem-comprometer-resultados/27551/>> acesso em 12 abr. 2017.

LIMA, Higor. **A Importância da Comunicação nas Organizações.** [S.l]: 2017. Disponível em: < <https://endomarketing.tv/importancia-da-comunicacao-nas-organizacoes/>> Acesso em: 27 mar. 2017.

MANEGATTI, Luciana Valera. **Franquia empresarial.** [S.l]: 2011. Disponível em: < <http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI124744,101048-Franquia+empresarial> >acesso em 11 Abr.2017

MARQUES, Jose Roberto. **A Importância da Comunicação Eficaz nas Organizações.** [S.l.]: 2016. Disponível em: < <http://www.ibccoaching.com.br/portal/artigos/importancia-da-comunicacao-eficaz-nas-organizacoes/>> Acesso em: 15 mar. 2017.

MITSUMUNE, Hamilton Teruaki. **A importância do Feedback.** [S.l.]: 2013. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-do-feedback/71808/> > acesso em: 24 abr. 2017.

NOGUEIRA, Nuno. **Porque é o feedback tão importante na gestão de pessoas.** [S.l.]: 2011. Disponível em: < <https://www.portal-gestao.com/artigos/6353-porque-%C3%A9-o-feedback-t%C3%A3o-importante-na-gest%C3%A3o-de-pessoas.html>> acesso em: 24 abr. 2017.

PANIGHEL, Ignez. **O que é o feedback no ambiente organizacional?.** [S.l.]: 2004. Disponível em: < <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3745/o-que-e-o-feedback-no-ambiente-organizacional.html>> Acesso em: 15 mar. 2017.

PARTEZANI, Paulo. **Como Funciona o Negócio de uma Franquia.** [S.l.]: 2015. Disponível em: < <http://megaempreendedores.com/como-funciona-o-negocio-de-uma-franquia/>> acesso em: 12 abr. 2017.

PIRES, Klênia Pereira. **A importância do feedback.** [S.l.]: 2010. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/a-importancia-do-feedback/43370/>> Acesso em: 15 mar. 2017.

PIRES, Marcia. **A comunicação entre franqueados no sistema de franquias.** [S.l.]: 2014. Disponível em: < <http://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre->

franchising/a-comunicacao-entre-franqueados-no-sistema-de-franquias/> Acesso em: 15 mar. 2017.

PÔNCIO, José Rafael. **Como funciona o Franchising no Brasil.** [S.l.]: 2016. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/franquias/como-funciona-o-franchising-no-brasil/98832> > Acesso em: 26 mar. 2017.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Franchising- o que é e como funciona.** [S.l.]: 2014. Disponível em < <http://www.portal-administracao.com/2014/01/franchising-o-que-e-e-como-funciona.html> > Acesso em: 26 mar. 2017.

PRADO, Melitha Novoa. **Como deve ser o relacionamento entre franqueados de uma mesma rede?** [S.l.]:2012. Disponível em: <<http://canaldofranchising.mba60.com/serie/como-deve-ser-o-relacionamento-entre-franqueados-de-uma-mesma-rede>> Acesso em: 15 mar. 2017.

ROCHA, Camila. **Franquias Empresariais.** [S.l.]: 2015. Disponível em: < <https://camilarocharr.jusbrasil.com.br/artigos/186107317/franquias-empresariais> > acesso em 11 Abr. 2017

ROQUE, Aline. **A importância do feedback nos processos de comunicação interna.** [S.l.]: 2011. Disponível em: < <http://www.implantandomarketing.com/a-importancia-do-feedback-nos-processos-de-comunicacao-interna/> > Acesso em: 15 mar. 2017.

SALOMÃO, Janisio. **Feedback: por que é importante no mundo corporativo.** [S.l.]: 2015. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/feedback-porque-e-importante-no-mundo-corporativo/84238/>> acesso em 24 abr. 2017.

SEBRAE. **Tipos de franquias.** [S.l.]: 2016. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-os-tipos-de-franquias,98bb39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 08 mar. 2017.

SENNA, Weliton. **A comunicação e o papel do setor de rh na motivação dos funcionários.** [S.l.]: 2012. Disponível em: < <http://webartigos.com/artigos/a-comunicacao-e-o-papel-do-setor-de-rh-na-motivacao-dos-funcionarios/85786>> acesso em 11 abr. 2017.

SILVA, Lady Bárbara Barros. **O poder da Comunicação nas organizações.** [S.l.]: 2011. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-poder-da-comunicacao-nas-organizacoes/55054/>> acesso em: 12 abr. 2017.

TOCCHIO, Lélío Reinaldo. **O RH e a Comunicação na Empresa.** [S.l.]: 2011. Disponível em: < <http://www.rhevistarh.com.br/portal/?p=3063> > acesso em: 11 abr. 2017.

VAZ, Paula. **Comunicação empresarial: conceitos e objetivos.** [S.l.]: 2016. Disponível em: <

<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/academico/comunicacao-empresarial-conceitos-e-objetivos/94838/>> Acesso em: 28 mar. 2017.

VAZZOLER, Eric. **Quebre as 9 Barreiras da Comunicação Interna**. [S.l]: 2016. Disponível em: < <https://endomarketing.tv/barreiras-da-comunicacao/>> acesso em 17 abr. 2017.

VILARINHO, Sabrina. **Comunicação**. [S.l]: s/d. Disponível em: < <http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/redacao/comunicacao.htm>> acesso em 19 abr. 2017.

APENDICE A – ENTREVISTA PARA O FRANQUEADOR.

1. Como surgiu a empresa e quais dificuldades enfrentadas?
2. Por que transformar sua ideia em uma franquia?
3. A empresa preocupa-se em manter comunicação eficaz na sua franquia? Por quê?
4. Quais mecanismos são usados para a realização da comunicação entre o franqueador e o franqueado?
5. Já houve falha de comunicação na esfera interna da franquia? Quais providências foram tomadas para solução?
6. Há padrão e qualidade nas informações coletadas por meio da comunicação entre franqueado e franqueador?
7. A área de recursos humanos utiliza constantemente a comunicação? De quais formas?
8. O que um cliente e um eventual futuro franqueado, podem esperar da sua franquia?
9. A comunicação voltada à divulgação via redes sociais, é uma forte aliada da marca? Por quê?

APENDICE B- ENTREVISTA PARA O FRANQUEADO.

1. Você conhece a história da franquia?
2. Dentre tantas existentes, porque você escolheu esta franquia?

3. Quando decidiu abrir esta franquia foi oferecido algum treinamento? Quais foram os treinamentos e como foram realizados?
4. A informação vinda do franqueador está sendo compreendida corretamente pelo senhor? Há falhas nesse processo de comunicação (entre a matriz e esta filial)?
5. Como é feita a comunicação entre a sede e a franquia?
6. Já houve algum tipo de falha na comunicação dentro da franquia local? Que providencias foram tomada?
7. Existe algum padrão das informações passadas por meio da comunicação da matriz à sua franquia?
8. Como é utilizada a comunicação no setor de recursos humanos?
9. As redes sociais são fortes aliadas à comunicação voltada à divulgação da empresa? Por quê?

APENDICE C- LEI Nº 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994.

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

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

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

Art. 2º Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente,

também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

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

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

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

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

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

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

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

VII - especificações quanto ao:

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

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

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

VIII - informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando as

respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:

- a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (royalties);
- b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;
- c) taxa de publicidade ou semelhante;
- d) seguro mínimo; e
- e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

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

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

- a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e
- b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

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

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

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

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

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

a) *know how* ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia; e

b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

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

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

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

Art. 5º (VETADO).

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

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

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

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

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

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

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

ITAMAR FRANCO

Ciro Ferreira Gomes

Este texto não substitui o publicado no DOU de 16.12.1994