

## ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DIGITAL DAS FRANQUIAS NA BUSCA POR INVESTIDORES: CALÇADISTAS DA REGIÃO DO PARANHANA

Jéssica Andressa Ulrich<sup>1</sup>  
Eduardo Zilles Borba<sup>2</sup>

### RESUMO

De um modo geral, para buscar parceiros ou investidores, as redes de franquias optam por divulgar sua marca em meios tradicionais, como feiras e eventos. No entanto, este artigo se propõe a olhar para um recente movimento deste segmento, no qual essas redes passam a migrar suas estratégias de comunicação para plataformas on-line, numa tentativa de expandir seus negócios ou, simplesmente, sobreviver num mercado de elevada concorrência. Dentro dessa temática, nos interessa olhar para tais movimentações das redes de franquias calçadistas situadas na região do Paranhana, no sentido de investigar como elas utilizam os ambientes digitais para a expansão de suas lojas. Para tal, optou-se por utilizar uma pesquisa exploratória e descritiva, de caráter qualitativo, no sentido de explorar as práticas de comunicação de duas empresas tradicionais na região: Usaflex e Jorge Bischoff, ambas relacionadas com o segmento de calçados femininos. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas em profundidade, através de videoconferência on-line, com gerentes de comunicação ou relacionamento com os franqueados da empresa. A análise dos dados foi baseada na técnica de análise de conteúdo, no sentido de criar categorias de análises que apoiassem a identificação de particularidades ou semelhanças nas ações de comunicação de ambas empresas.

**Palavras-chave:** Franquias. Plataformas digitais. Comunicação estratégica. Redes calçadistas. Marketing de franquias.

### Abstract

In general, to seek partners or investors, franchise networks choose to promote their brand in traditional ways, such as fairs and events. However, this article aims to look at a recent movement in this segment, in which these networks start to migrate their communication strategies to online platforms, in an attempt to expand their business or, simply, survive in a market with high competition. Within this theme, we are interested in looking at such movements of footwear franchise networks located in the

---

<sup>1</sup> Graduada em Publicidade e Propaganda pelas Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT. E-mail: jessulrich17@gmail.com.

<sup>2</sup> Pós-Doutor em Engenharia Eletrônica e Sistemas Digitais pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP). Doutor em Ciências da Comunicação e Informação pela Universidade Fernando Pessoa (UFP). É professor adjunto do Departamento de Comunicação da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Fabico/UFRGS). Participa como pesquisador no LIMC (PPGCOM/UFRGS), CITI (EP/USP), 4C (ECA/USP), INCRIA (PPGDR/Faccat), Ceclico (UFP/Porto) e Clepul (UL/Lisboa). E-mail: ezillesborba@ufrgs.br.

region of Paranhana, in order to investigate how they use digital environments to expand their stores. To this end, it was decided to use an exploratory and descriptive research, with a qualitative character, in order to explore the communication practices of two traditional companies in the region: Usaflex and Jorge Bischoff, both related to the segment of women's shoes. Data collection was carried out through in-depth semi-structured interviews, through online videoconference, with communication or relationship managers with the company's franchisees. Data analysis was based on the content analysis technique, in order to create analysis categories that would support the identification of particularities or similarities in the communication actions of both companies.

**Keywords:** Franchises. Digital platforms. Strategic communication. Shoe networks. Franchise marketing.

## 1. Introdução

O desempenho do *franchising* atrai um alto número de investidores, tanto que o mercado busca constantemente inovação e meios de atingir mais pessoas, seja o público investidor ou público consumidor. Com o aumento de redes de franquias, as franqueadoras começam a passar por uma disputa territorial e um grande desafio: atrair potenciais investidores para continuar com o legado de expansão da sua rede de franquia. Atualmente, a maior parte das redes optam por divulgar sua marca em meios tradicionais, como feiras e eventos de franquias, ou seja, um grande número ainda faz divulgação *offline*.

Com este cenário promissor percebe-se, conforme a Associação Brasileira de Franquias (ABF), que as empresas estão migrando algumas de suas estratégias de comunicação para plataformas on-line, com o objetivo de fortalecer a marca, sobreviver e/ou simplesmente se destacar em meio a um mercado de extrema concorrência. Além disso, as estratégias de comunicação on-line manifestam maiores possibilidades de mensuração de resultados, de segmentação de públicos e, também, apresentam um menor custo para execução quando comparadas às ações em feiras e eventos.

A presente pesquisa busca, justamente, compreender o uso das plataformas digitais como parte da estratégia de expansão das franquias, procurando entender como são utilizadas na atração de novos franqueados. Ao mesmo tempo, tendo em

conta que as ações digitais ainda são mínimas no mercado de franquias, consideramos que esta é uma lacuna de investigação a ser explorada e, assim, tal abordagem pode ser vista como um movimento inicial de construção do conhecimento acerca de franquias e plataformas digitais. No sentido de abordar um mercado em específico, o foco dessa pesquisa assenta na investigação das estratégias de comunicação das empresas calçadistas da região do Paranhana enquanto parte do seu plano de expansão de franquias. Diante desta inquietação, lança-se o seguinte problema: de que forma as empresas calçadistas da região do Paranhana que desejam expandir suas redes de franquias utilizam as plataformas digitais como parte da sua comunicação estratégica? Para tal, considerou-se explorar as práticas de comunicação de duas empresas tradicionais nesta região: a Usaflex e a Jorge Bischoff, ambas relacionadas com o segmento de calçados femininos. Ao estudá-las existe o objetivo de identificar os canais de comunicação on-line utilizados por estas empresas, analisar as ações de comunicação que as mesmas utilizam nestas plataformas e, por fim, verificar se existem semelhanças ou particularidades nas ações de comunicação on-line das duas franqueadoras investigadas.

## **2. Um entendimento sobre *franchising***

O termo *franchising* originou-se na França, por volta dos séculos XII e XIII, conforme Dahad (1996), na época servia para representar o ato da outorga de certas liberdades a algumas pessoas, em detrimento da própria liberdade do outorgante. Ou seja, concediam-se licenças de terras para os escravos por parte dos senhores feudais, em troca de recursos ou exploração comercial, assim formava-se uma cooperação de ambas partes. Uma cidade “franqueada”, oferecia a livre circulação de pessoas e de bens que por ela transitasse, segundo DAHAD (1996). Por outro lado, há uma corrente de estudiosos que acreditam que o conceito de franquias proveio na idade média “[...] quando a Igreja Católica passou a conceder licenças ou Franquias a senhores de terras para que, em seu nome, coletassem impostos e taxas” (RIBEIRO et.al, 2013, p.7). Assim, o sistema de *franchising* é um modelo empresarial baseado numa licença para o uso de determinada marca.

*Franchising* é um negócio que essencialmente consiste de uma organização (o franqueador) com um pacote de negócio testado em mercado centrado num produto ou serviço, entrando em um relacionamento contratual com franqueados, tipicamente pequenas firmas autofinanciadas e autogeridas, operando sob a marca registrada do franqueador para produzir e/ou comercializar bens e serviços de acordo com um formato especificado pelo franqueador (GIGLIOTTI, 2012, p.5).

Com essa afirmação, as empresas que fazem parte desse mercado, são negócios testados e que possuem habilidade adquirida pela experiência e padronização nos seus processos, pois para a marca se enquadrar no modelo, deve primeiro adquirir *know-how* e um público-alvo fiel. A definição de *franchising* para Rubin (1978) é que a franquia é o elo entre o franqueador e o franqueado. O franqueador é o idealizador do plano de negócio. Ou seja, é a corporação definida para criar e comercializar um determinado produto e/ou serviço.

Empresarialmente, o mercado de franquias surgiu por volta de 1980, com a empresa I.M. Singer & Co., fabricante de máquinas de costura, que começou a oferecer o direito de uso de sua marca e negociação de seus produtos a comerciantes. Deste modo, percebe-se que a Coca-Cola também se influenciou por esse movimento, criando o primeiro sistema de produção no formato de *franchising* (RIBEIRO et al., 2013). No começo, a marca disponibilizava xaropes para os franqueados, assim requeria que a fórmula e os processos da empresa fossem cumpridos. Isso fez com que a Coca-Cola alcançasse padrão e qualidade em seus produtos, independentemente dos mercados distintos. Dessa forma, os franqueados recebiam o direito de operar a fórmula secreta do produto, o *know-how* e a reputação do negócio. Atualmente, a Coca-Cola vale mais US\$ 73,1 bilhões e ocupa o terceiro lugar no ranking Best Global Brands<sup>3</sup>. Assim, é perceptível que sem a utilização do modelo de *franchising*, a rede provavelmente não teria atingido diversos mercados em pouco tempo. No momento atual, a marca está presente em cerca de 200 países, com mais de 24 milhões de pontos de vendas.

---

<sup>3</sup> Disponível em: <<https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/>>. Acesso em 20 de abr., 2021.

Durante algum tempo o termo *franchising* desapareceu, ressurgindo com força nos Estados Unidos, após a II guerra mundial. A partir do século XX, começou o período denominado “boom de *franchising*”. Como explica, Ribeiro et al., (2013, p;8):

As empresas de mercearias (ou quitandas, como conhecemos por aqui e por lá, grocery stores), locadoras de veículos (Hertz, em 1921) e mesmo redes de alimentação (isso mesmo, fast-food, teve início em 1925 com a A&W) iniciaram sua participação no modelo. As distribuidoras de petróleo iniciaram o seu processo de conversão de suas unidades próprias em Franquias por volta dos anos de 1930, que foi um período de maior expansão do *Franchising* como ferramenta de alavancagem e maior capilaridade de mercado.

Esse movimento é decorrente a ex-combatentes que retornaram para as suas cidades, cansados da guerra e das ordens, resolveram buscar um negócio próprio, no qual poderiam ter acesso a gestão e autonomia do negócio, segundo Cherto (1988). Neste período, o *franchising* teve sua ascensão, pois o sistema permite que o investidor tenha acesso a todo o *know-how* da marca, dos processos, produtos e serviços. Dessa forma, muitos empreendedores, que não possuíam experiência, conseguiram adquirir franquias que não exigissem conhecimento no ramo de atuação. Cada vez mais rápido, marcas que atualmente agregam um alto valor e reputação no mercado, adotaram o sistema de franquias como forma de ampliação das suas redes. Conforme, Ribeiro et al., (2013) na década de 1950, surgiram redes com relevância mundial, como Burger King e McDonald's. No decorrer dos anos, a despeito do sucesso de algumas marcas, empresas foram a falência, pois não havia um documento para ser cumprido e que regesse os empreendedores que investissem em *franchising*. Diante do cenário, segundo Ribeiro et al. (2013) apareceu a necessidade de criar uma regulamentação que regesse o mercado. A lei de franquias nos Estados Unidos teve sua existência em 1978, diferente do Brasil, que implantou um regimento apenas em 1994. A economia americana é mais desenvolvida, tornando-o referência no mercado de *franchising* (CHERTO, 1988).

## 2.1. História da franchising no Brasil

Com a aproximação dos mercados financeiros entre os países se verificou uma difusão do conhecimento sobre o sistema de franquias no território brasileiro. De acordo com Redecker (2002), em 1910, o empresário Arthur de Almeida Sampaio,

idealizador dos calçados Stella, percebeu neste modelo, uma maneira de aumentar e acelerar o desenvolvimento de seleção dos novos representantes comerciais, afim de expandir com qualidade e excelência sua marca. Sendo assim, surge a primeira franquia no setor calçadista no Brasil. Outras marcas também apostaram em *franchising*.

Segundo Ribeiro et al. (2013), em 1960 apareceram redes de escolas de idiomas, como Yázigi e CCAA. Com as mudanças econômicas e em função do novo modelo de negócio começa a existir a Associação Brasileira de Franquias (ABF), uma entidade sem fins lucrativos, aspirando organizar o setor que concedia já na época indícios de evolução e desenvolvimento de novos negócios para o País. Entende-se que um dos seus principais objetivos é transmitir transparência sobre o desempenho do mercado de franquias perante à sociedade, além de ser um alicerce entre o franqueado e o franqueador.

De fato, o sistema de franquias no Brasil tem atraído investidores e empreendedores em todo o mundo. “Parece ser sedutor por tratar-se de uma escolha que substitui o emprego ou por ser uma opção para a realização do sonho de ser empreendedor” (GIGLIOTTI, 2012, p.4). Ou seja, os investidores fascinam-se pelo retorno de investimento que o setor pode proporcionar, além de que o sistema tem mostrado crescimento ano a ano.

No ano de 2019, as estratégias de *franchising* movimentaram cerca de R\$ 186,755 bilhões no Brasil, com mais de 2,9 mil redes e 160 mil unidades. Os números significam um crescimento de 6,8% em comparação ao ano anterior, quando o setor apresentou R\$ 174,843 bilhões (ABF, 2019). Diante dessa evolução, as ações de *franchising* comprovam sua veracidade e expressam ser um mercado consistente e estável, mesmo diante a crise econômica que tem abalado o país nos últimos anos (ABF, 2019). É importante perceber que o setor mantém crescimento e que a cada ano aumenta o número de novas unidades e redes que buscam no modelo de negócio uma forma de expansão de marca. Outro fator de importância é que o Brasil ocupa o quarto lugar entre os países com maior quantidade de franquadoras, conforme Ribeiro et al. (2013) cerca de 90% são representados por marcas nacionais e 4% das redes franquadoras expandiram-se para o mercado internacional.

Cada vez mais, *franchising* expressa a sua importância para o desenvolvimento de negócios no Brasil, pois proporciona a geração de empregos, de maneira composta, reunindo os interesses das franqueadoras e dos investidores. Assim, o mercado de franquias proporciona novos postos de trabalho, concebendo mais oportunidades à população. Observa-se que essa evolução na geração de empregos acontece em função do surgimento de novas redes e unidades de franquias (lojas, por exemplo), concedendo que as marcas alcancem crescentemente novos territórios e mercados com o objetivo de se relacionar com os consumidores.

## 2.2 Desenvolvimento do mercado de franquias

A evolução do *franchising* atravessou inúmeras etapas em direção ao entendimento de funcionalidade e sistematização de seus processos. A primeira geração indica quando a “franqueadora licencia sua marca ao franqueado e distribui seus produtos sem exclusividade” (RIBEIRO et al., 2013, p. 12). Nesse estágio os consumidores encontram os produtos de uma determinada marca com outros comerciantes que não fazem parte do grupo de franqueados da rede. Ou seja, o franqueado não possui exclusividade, conseqüentemente a marca não utiliza uma padronização de processos de distribuição. Percebe-se que nesta etapa há falta de relacionamento e envolvimento por parte da franqueadora com o franqueado (RIBEIRO, 2013).

Já na segunda geração a “franqueadora licencia sua marca ao Franqueado e vende produtos de forma exclusiva” (RIBEIRO et al., 2013, p. 12). Aqui, uma exclusividade na venda de produtos ou serviços às franquias ganha espaço, desde que os franqueados sigam as regras do contrato.

A terceira geração é definida pela criação de treinamentos, orientação e supervisão na implantação da franquia, por parte da franqueadora. “[.] além da licença de uso de marca, o fato de a franqueadora repassar o know-how operacional a toda a sua rede, prestando serviços de assessoria e acompanhando de perto o dia a dia das operações dos franqueados” (RIBEIRO et al., 2013, p. 12). Observa-se que nessa

geração há uma necessidade maior em conquistar novos investidores, pois as franqueadoras estabelecem um maior relacionamento com seus franqueados.

A quarta geração é caracterizada pelo aprofundamento das diretrizes e padrões do negócio. Ou seja, a franqueadora inicia o processo de desenvolvimento e aprendizado de seus franqueados. Entende-se que eles conhecem melhor as particularidades da região de atuação, pois possuem um relacionamento direto com o consumidor. Nessa etapa, as redes compreendem que os franqueados são essenciais na construção de relacionamento e reputação da marca diante ao seu público-alvo (RIBEIRO et al., 2013).

A quinta geração é definida pela integração do acesso de informação, ou seja, as redes indicam dados relevantes e estratégias para o sucesso do negócio, para que os Franqueados possam controlar o desempenho de qualidade e entender as mudanças do mercado. Dessa forma, “[...] o franqueador torna-se um coordenador e fiscalizador do processo” (RIBEIRO et al., 2013, p. 13).

A sexta geração surgiu em 2009, com o objetivo de consolidar sonhos e transformar a vida das pessoas, através de negócios sólidos, rentáveis e sustentáveis. Observa-se que as franqueadoras dessa geração incorporam o conceito de sustentabilidade e começam a utilizá-lo no desenvolvimento da rede, para isso, é importante que a mesma esteja disposta a rever os seus valores e estar ciente das modificações do consumo e responsabilidade social.

Cada geração teve sua importância e tornou-se essencial para o desenvolvimento do mercado de franquias no mundo. Portanto, essa evolução foi impulsionada pelo uso da tecnologia e pela propagação rápida da informação. “O relacionamento comercial nos dias de hoje está muito mais dinâmico e veloz, e as respostas do mercado aparecem de maneira mais rápida, exigindo da franqueadora e de suas equipes um nível de compromisso e atualização ainda maiores” (RIBEIRO et al., 2013, p. 14). Nesse sentido, deve-se notar que para entender o desenvolvimento de *franchising* é necessário aprofundar o conhecimento histórico do mercado de franquias, pois, o relacionamento de franqueado e franqueador sofreu diversas mudanças ao decorrer dos anos.



### 3. Estratégias de marketing

Para Kotler e Armstrong (2015, p.5), marketing pode ser descrito como um “processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio de criação e troca de valores com os outros”. Já Dias (2003), explica que marketing é uma função empresarial que agrega valor ao consumidor e gera concorrência para as marcas que utilizam essa ferramenta como forma de promover os seus produtos.

Todos esses pensamentos demonstram que o marketing tem a função de é potencializar um produto ou serviço visando atender as necessidades do mercado. Percebe-se, também, que para um produto ser exposto no mercado é importante que a marca detenha de uma comunicação transparente, clara e interativa com o seu público. Dito isso, entende-se também que o marketing é considerado um pilar para o relacionamento contínuo entre marca e consumidor agregando valor ao produto e descobrindo novas oportunidades de mantê-lo no mercado. Para Lambin (2000) isso explica o porquê de o marketing não estar apenas ligado com o ato de vender, mas uma maneira de satisfazer os desejos e necessidades do público-alvo através de relacionamentos e interações duradouras e lucrativas para ambas as partes.

Kotler e Armstrong (2015), definem que o processo de marketing consiste em cinco etapas. A primeira acentua que “as empresas que se destacam por sua orientação de marketing procuram aprender e entender as necessidades, os desejos e as demandas de seus clientes” (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p.5). Desse modo, é importante as organizações considerar investimentos em pesquisas com os seus consumidores e analisar todos os dados relevantes, pois, compreender o comportamento do público-alvo e como ele influencia na decisão de compra é essencial para realizar um marketing de sucesso.

A segunda etapa do marketing determina que “os desejos dos clientes são satisfeitos por uma oferta de mercado [...] uma combinação de produtos, serviços informações e experiência oferecidas a um mercado para satisfazer uma necessidade” (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p.6). Essa etapa qualifica a percepção de uma conexão entre o público e a empresa, ou seja, captar a essência da marca e contemplar experiências únicas ao consumidor é entender as propriedades do produto

e como ele transforma a vida do cliente. Segundo Kotler e Armstrong (2015), um exemplo desse processo é os anúncios da HP que invés de comunicar sobre quesitos técnicos abordam em suas campanhas como as tecnologias enriquecem e auxiliam o dia a dia da população.

A terceira etapa é definida pela satisfação do cliente em relação ao produto. “Os profissionais de marketing devem ter cautela ao definir o nível correto de expectativas” (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p.7). Esse estágio identifica a importância de que o valor do produto precisa estar alinhado com a expectativa e satisfação do cliente, pois a definição correta é essencial para atrair compradores fiéis.

A quarta etapa define que as pessoas decidem satisfazer suas necessidades e seus desejos por meio de trocas. Nesse sentido, as ações de marketing devem ser planejadas com o intuito de criar laços e envolver o público-alvo, oferecendo um relacionamento verdadeiro, transparente e duradouro entre marca e cliente. Isto é, as pessoas desejam comprar determinados produtos para satisfazer os seus desejos, as empresas almejam aumento de vendas com o objetivo de crescimento no faturamento, porém todos os fatores exigem um relacionamento de troca. Os consumidores aspiram por qualidade e as empresas querem fidelidade dos consumidores (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

A quinta etapa demonstra que as empresas precisam potencializar os mercados para atração de cliente, envolvendo o relacionamento e logística entre o fornecedor e o público-alvo. Percebe-se que os produtos não são apenas vendidos devido ao marketing planejado pela própria marca, pois há um processo estratégico por trás de cada venda.

O marketing representa o relacionamento direto com o consumidor, pois sentir-se parte da operação demonstra humanização da marca, fazendo com que o cliente se envolva, cada vez mais, com o propósito da empresa. Diante disso, para as empresas entenderem as necessidades e desejos do seu público-alvo é necessário realizar pesquisas de mercado e interagir com os consumidores, seja de forma *offline* ou *on-line*. Essas etapas são indispensáveis para qualquer organização que aspira o sucesso, pois está interligado com as necessidades dos consumidores finais e com o gerenciamento interno da empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Entende-se que para oferecer um serviço e/ou produto de qualidade é importante que todas as pessoas envolvidas no processo agreguem valor e transmitam dedicação e comprometimento, tanto pela empresa como pelos clientes. Assim, é essencial que a empresa possua cuidado ao decidir quem terá como colaborador, cliente, quais serviços ou produtos ofertará, como a distribuição será realizada e quais serão os canais de vendas.

### **3.1 Mix de marketing**

O mix de marketing, ou composto mercadológico, é um conjunto de fatores que a empresa estabelece visando entender como os consumidores reagem ao mercado. “Ele consiste em tudo que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto” (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p.57). As ferramentas são divididas em quatro pilares, denominados 4P’s – produto, preço, praça e promoção – que são estratégias que devem estar em equilíbrio, visando despertar o desejo de compra dos clientes. Entende-se que produto é relativo ao que a empresa oferece para o público, seja um serviço ou bens materiais. Observa-se nesse pilar a importância de agregar valor ao produto, pois os consumidores, cada vez mais, procuram produtos e/ou serviços de qualidade e que possuam utilidade. “A Ford oferece muitas vezes versões de Escape e dezenas de opcionais. O carro vem totalmente equipado e com garantia abrangente que não é tão parte do produto quando o escapamento” (KOTLER ARMSTRONG, 2015, p.57). Esse exemplo demonstra que para as empresas alcançarem o sucesso elas devem apresentar soluções com o objetivo de resolver algum problema dos consumidores.

O preço é o valor que o cliente remunera para adquirir o produto. No entanto, não deve estar ligado apenas com a receita, mas com a qualidade que ele oferece ao consumidor. Esse pilar, é um dos mais importantes para a estratégia da empresa, pois ele define a maneira que o produto será ofertado no mercado, muitos negócios modificam o preço conforme às situações econômicas, objetivando que o produto permaneça no mercado, mesmo diante dos cenários de crise (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

A praça é responsável pela disponibilização do produto para o público-alvo, ou seja, por quais canais de distribuição o produto alcançará os clientes. Esse processo identifica os pontos estratégicos para a venda do produto e define aonde estão as pessoas que devem se interessar pelos artigos da empresa. Desse modo, evita que os produtos sejam levados para locais que não há de público de interesse. Segundo Kotler e Armstrong (2015) as concessionárias da Ford preservam determinados carros e exibem somente para compradores potenciais, assim a venda é garantida.

A promoção circunda em aplicar ações certas para comunicar o potencial do produto e induzir o público-alvo a comprá-lo. Observa-se que é nesse pilar que as empresas investem em campanhas e gastam bilhões por ano, para comunicar os seus produtos e os seus valores. Por outro lado, o composto promocional não está apenas ligado a promoções ou liquidações, mas quais estratégias serão esboçadas para que a missão e o objetivo empresarial sejam cumpridos. “Os vendedores das concessionárias auxiliam potenciais compradores e os convencem de que os carros da Ford são os melhores para eles” (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p.58). Nesse exemplo, entende-se que o produto deve atender as necessidades e os desejos dos clientes, mas também que a empresa necessita indicar que o produto é digno do consumidor e do mercado que almeja atingir.

### **3.2 Marketing digital**

A popularização do mundo digital conduziu as pessoas a mudarem o comportamento de consumo e guiou as empresas para uma nova diretriz: transformação e desenvolvimento de estratégias inovadoras de marketing para impactar os consumidores. De acordo com Santos (2014) antes da era digital, as 14 empresas se posicionavam no mercado visando a expansão de sua marca através de meios tradicionais como rádio, jornais, revistas, cinema, televisão e outros. O objetivo estava em potencializar estratégias em canais de comunicação que tinham maior audiência para atrair o público-alvo e satisfazer a suas necessidades. Ao longo dos anos em consequência a migração dos consumidores para a internet, as marcas direcionaram e modificaram o seu posicionamento tático. “Com o surgimento de

canais digitais as estratégias passam a exercer papel prático e direcionado ao tipo de consumidor” (SANTOS, 2014, p.19).

Segundo Faustino (2019) o marketing digital é um conjunto de ferramentas e estratégias visando à promoção de produtos ou serviços através de canais de comunicação nas plataformas digitais, ou seja, é o marketing tradicional aplicado no meio on-line.

Em teoria, o marketing digital não existe, o que existe é a aplicação dos conceitos de marketing tradicionais e de marketing de relacionamento aos meios digitais disponíveis hoje em dia. É comum confundir o marketing digital com o domínio de uma ferramenta digital, tal como os anúncios de Facebook Ads ou de Google Ads. Na realidade, o marketing digital é muito mais do que isso (FAUSTINO, 2019, p.2).

Entender o marketing é refletir sobre pessoas, como elas se comunicam, suas crenças, suas histórias, seus desejos, seus medos e seus sonhos. Assim, é possível atender as necessidades dos clientes e construir relacionamentos duradouros.

Para Junior e Azevedo (2015) o entendimento do conceito de marketing digital é esclarecedor ao compreender as diferenças da comunicação digital para a comunicação tradicional. O marketing no ambiente on-line ocorre em função de uma publicação de um conteúdo para impactar usuários em plataformas digitais, enquanto o marketing tradicional provoca impressões por meio de rádio, jornais e televisões. “Nas mídias sociais, a base é o marketing puxa, no qual os consumidores procuram informações das empresas” (JUNIOR; AZEVEDO, 2015, p.53). Isto é, os consumidores buscam na internet referências que demonstrem qualidade e segurança dos serviços prestado pelas empresas, assim a reação do público é espontânea e não acontece de maneira esperada, ao contrário do marketing tradicional no qual a marca impulsiona a informação para o cliente, afim de que ele reaja de um modo inerente. Outra diferença é que o marketing tradicional geralmente produz mensagens iníquas, entanto o marketing digital proporciona interações dos consumidores construindo um relacionamento contínuo entre marca e público-alvo. (ZILLES BORBA; ZUFFO, 2016). Conforme Faustino (2019) a grande diferença para o marketing digital reside em mensuração de resultados, é possível verificar em tempo real o retorno de investimento, público atingido, número de visualizações e conversões dos leads.

Tendo em vistas essas distinções é importante observar o ambiente on-line, os canais de vendas, como as pessoas interagem nas plataformas digitais e o funcionamento do processo de compra para assimilar como o marketing digital funciona. Conforme Faustino (2019) trabalhar com marketing digital é analisar a sua mutação e compreender os efeitos causados pela evolução da tecnologia. “Há cerca de dez anos trabalhava-se exclusivamente em ambiente desktop e hoje trabalha-se exclusivamente em ambiente mobile” (FAUSTINO, 2019, p. 18). Essa afirmação confirma a veracidade que o mundo on-line se encontra em constante transformação e que os profissionais da área de comunicação devem-se atentar a cada movimento de metamorfose do marketing digital e escrutinar como o consumidor reage a essas mudanças.

O consumidor digital é o mesmo que consome no mundo físico. Porém, o que reflete no seu comportamento on-line são os desejos que transfere de sua vivência perante a sociedade. “As mudanças vêm da evolução do comportamento da sociedade, como no caso do novo código de defesa do consumidor, que deu um novo impulso ao desejo das pessoas por mais respeito e proteção na relação de consumo” (TORRES, 2009, p.63). O marketing transfigura sua sustentação estratégica conforme as modificações no estilo de vida da população, seja por aspectos ambientais, tecnológicos, sociais ou comportamentais. Dessa forma é possível averiguar informações e adaptar o direcionamento das ações de marketing para que o público interaja e se identifique com a organização.

A internet e os avanços tecnológicos possibilitaram às marcas se conectar, interagir entre grupos e conceber experiências aos usuários, “caracterizando essa era da participação, onde pessoas criam e consomem conteúdo e ideias” (SANTOS, 2014, p.20). A tecnologia transforma os consumidores e neste cenário que surge o marketing digital, visando a contribuição das marcas em explorar as particularidades e anseios do seu público-alvo, com o objetivo de estimular novas maneiras de consumo, garantindo experiências inovadoras e produtos que atendam às necessidades ou desejos do consumidor.

O modelo ideal de marketing digital, segundo Torres (2009) deve ser centrado no público-alvo e fundamentado nas características comportamentais. Afinal, todas

ações e estratégias digitais precisam ser focadas no que realmente importa para a empresa: o consumidor. No entanto, é necessário aprofundar o conhecimento comportamental e entender a jornada de compra de cada consumidor, assim as táticas serão aplicadas corretamente conforme as plataformas utilizadas no ambiente on-line e acompanharão tendência e atividades presente naquele momento na internet. A segmentação do marketing digital ocorre da seguinte forma: estratégias de comunicação viral, de conteúdo, de mídias sociais, pesquisa on-line, publicidade on-line, e-mail marketing e monitoramento (TORRES, 2009). Conforme Torres (2009) comprova-se que as táticas são concentradas no comportamento do consumidor, sendo que através dessa sistematização é definido um posicionamento e atividades que serão efetuadas, as tecnologias que serão empregadas para atingir o público desejado.

Desse modo é crucial compreender todas as ferramentas e estratégias que contemplam o marketing digital antes de expor uma determinada campanha nas redes, pois cada segmento apontado por Torres (2009) dispõe de restrições que necessitam de atenção e a campanha precisa adaptar-se conforme o meio, assim a empresa que utilizará o marketing digital poderá antecipar reações negativas e deterá da dominação do conteúdo assertivo para o público-alvo. Para conseguir alcançar os objetivos pretendidos na campanha digital é importante aproveitar todos os atributos que o mundo on-line concede e analisar o cenário atual do mercado que a empresa está inserida, assim a ação do marketing será potencializada.

Sendo assim, além das estratégias e ações propostas por Torres (2009), Vaz (2011) sugere que se tornou indispensável uma metodologia para definir o meio digital, visto que as empresas se encontram cada vez mais em um mercado competitivo, no qual os consumidores não procuram apenas produtos que satisfaçam as suas necessidades, mas marcas que lutam por causas sociais e ambientais. Nesse contexto, surge a ferramenta dos 8P's, com o intuito de aproximar as empresas do meio digital. "A partir da análise das etapas dos 8P's do marketing digital é possível acompanhar, mensurar, aprimorar e estabelecer critérios que visem um novo posicionamento da empresa" (BRAGA; COELHO, 2018, p.6). Desse modo, é perceptível que para impactar um grupo de indivíduos específicos a metodologia dos

8P's requer determinação e deve ser seguida e implementada. E estes processos possibilitam que o consumidor seja atraído e torne-se um cliente fiel.

### **3.3 Comunicação e estratégias das marcas na internet**

A comunicação é um processo de transmissão de uma mensagem entre emissores e receptores (FEIJÓ, 2012). As mensagens permitem criar conexões e é indispensável para expressão e para a sobrevivência humana. Desse modo, a comunicação “é que sustenta a sociedade e a cultura pois através dela os seres humanos constroem, aprendem e repassam sua identidade social, adquirem valores e se integram socialmente” (FEIJÓ, 2012, p.2). O diálogo é uma forma de manifestação da visão do mundo, ou seja, é pela linguagem humana que é introduzido o processo de criação de família, convivência, expressão de liberdade, sem a comunicação não haveria evoluções tecnológicas ou avanços comportamentais. A própria internet e as tecnologias são evoluções da comunicação, sem esses acontecimentos históricos, atualmente não estaríamos vivenciando a era digital. Os avanços tecnológicos permitiram que a população seja capaz de compartilhar informações, vivenciar experiências por aparelhos eletrônicos e construir vínculos com qualquer outro indivíduo em âmbito global. Com as transformações as marcas começam a reinvenção de estratégias de comunicação na internet para atrair o seu público-alvo e construir novos valores, porém ainda há carência de linguagem multimídia devido que muitas organizações não captaram como esse meio de comunicação é eficaz para atração e conversão de leads. A internet é a nascente de novos relacionamentos e negócios, entretanto, o marketing digital ainda é considerado um desafio plataformas on-line, das tendências e da instabilidade econômica do mercado mundial (FEIJÓ, 2012).

Após as marcas assimilarem a importância da internet, surge a necessidade de planejar estrategicamente uma comunicação que aproxime os consumidores digitais da empresa. Moreira e Patriota (2010) afirmam que a maioria das empresas ainda se deparam com problemas de insegurança em relação a geração de conteúdo eficaz nas plataformas digitais. O importante segundo os autores é gerar conteúdos que



manifestem as diretrizes estratégicas da organização e apresente vínculo ao ambiente on-line atendendo as necessidades, expectativas e desejos dos usuários.

Banners, spams e pop ups são tentativas de adaptar o formato ao ciberespaço, apesar disso vêm se mostrando pouco funcionais, devido a softwares que bloqueiam esse tipo de comunicação e ao repúdio dos usuários a todo tipo de intromissão que retarde seus objetivos (MOREIRA; PATRIOTA, 2010, p.5).

Os anúncios no âmbito digital não devem ser simplesmente induzidos pela marca até o consumidor, mas necessitam atrair o público de forma espontânea. Desse modo a organização gera confiança e comunica os seus produtos de maneira estratégica para que os consumidores despertem interesse e interajam com a empresa. Nesse cenário, surge a estratégia de comunicação de interação que objetiva o encorajamento do público-alvo na relação com a marca. Para Brochado (2008), as estratégias de comunicação de interação oportunizam o fluxo de informações simultâneas, no qual o indivíduo decide participar de uma determinada ação e pode alterar o conteúdo em tempo real. Observa-se que o conceito dessa interatividade é englobar o consumidor nos processos criativos da empresa e transparecer um sentimento de participação e inserção. “Normalmente este conceito é aplicado numa estratégia de marketing a longo prazo onde inclui uma mudança na filosofia da empresarial na qual os consumidores se tornam parceiros” (BROCHADO, 2008, p.36). Existem diversas ações de comunicação que as marcas utilizam para atrair o seu consumidor, a seguir são listadas algumas estratégias das marcas em ambientes digitais:

**a) Redes sociais:** as redes sociais cumprem um papel fundamental na vida dos consumidores e das marcas. Atualmente, não exercem só o objetivo de entreter os usuários, mas estão inseridas no contexto de transformação sociocultural. Segundo Faustino (2019) muitas empresas migraram para o Facebook, pois perceberam uma oportunidade de personalizar o seu atendimento e aproximar potenciais clientes. Conforme o autor, o Facebook é uma maneira de angariar informações demográficas e geográficas dos usuários facilitando o direcionamento de ações de marketing digital. O Instagram também é um canal de importância para a maioria das marcas, principalmente, por demonstrar métricas de envolvimento e interação dos consumidores com as publicações da empresa e ser uma ferramenta de auxílio para analisar dados comportamentais e tendências. No LinkedIn, o empreendedor pode expor suas especialidades e experiências de mercado, oportunizando estabelecer parcerias e networking. O Twitter, também, é uma ferramenta bastante utilizada pelas marcas, especialmente as assessorias de imprensas, que comunicam o tempo todo sobre os acontecimentos globais, sejam econômicos, políticos, culturais e outros. Observa-se

que as redes sociais “tornaram um espaço importante na estratégia de marketing digital e marketing de conteúdo das empresas na comunicação com o seu público” (FAUSTINO, 2019, p.82).

**b) SEO:** o Search Engine Optimization (SEO) é a otimização de buscas, ou seja, é uma estratégia com foco de promoção de um determinado website, visando o aumento do fluxo de usuários de um site. SEO visa alcançar rankings orgânicos significativos destinando a geração de tráfego e autoridade de um website ou blog. Desse modo essa tática é utilizada para aperfeiçoar a classificação dos sites nos resultados de buscadores, como o Google (BROCHADO, 2008).

**c) Website:** outra técnica utilizada para as marcas atraírem o seu público-alvo é a criação de um website. Geralmente essa ferramenta é usufruída para reforçar a imagem institucional da empresa e/ou proporcionar orientação de compras e distribuição de promoções de produtos (BROCHADO, 2008). A construção de um website deve priorizar a produção de conteúdo relevantes, pois entende-se que o tráfego não é o mais importante em um website, e sim, quem está acessando a plataforma.

**d) E-mail marketing (e-newsletter):** para a autora Brochado (2008) o e-mail marketing é um processo de comunicação entre empresa e consumidor por meio de mensagem eletrônica e por muitos anos era visto como uma forma de propaganda invasiva. No entanto essa percepção teve evoluções e atualmente a ferramenta é uma das principais fontes de conversão das ações de marketing digital. Segundo Faustino (2019), o e-mail marketing ainda é a melhor maneira de conversão de *leads*. Os conteúdos devem estar em concordância com as necessidades e desejos do consumidor. “Não faz sentido enviar um conteúdo sobre automóveis para uma pessoa que está interessada em saber mais sobre motos” (FAUSTINO, 2019, p.86). Conhecer profundamente o seu público permite alcançar resultados expressivos com as campanhas de e-mail marketing

### 3.4 Marketing para franquias

Enquanto o marketing definido por Kotler e Armstrong (2015) é focado nos 4P's, Santini e Garcia (2011) explicam que o marketing para franquias é conduzido especialmente pelo F de franqueado. Ele é visto como intermediário do processo, pois além de conquistar o consumidor a franqueadora precisa atentar-se com os desejos e necessidades que o franqueado apresenta. Antes de vender outras unidades de uma determinada marca para potenciais investidores é importante transformar o franqueado já existente em um parceiro, assim ele será o ponto de partida para que a franqueadora consiga realizar uma eficiente estratégia de marketing e expandir a sua rede.

Para Santini e Garcia (2011) é importante que o franqueado seja encarado como um consumidor de compartilhamento de ideias e também um instrumento de pesquisa comportamental, sendo necessário observar os seus anseios, fraquezas, pontos fortes e o que ele espera futuramente da franqueadora. Desse modo,

entendendo as características do franqueado será possível construir um marketing canalizado em atrair novos investidores ou empreendedores.

As franqueadoras que contemplam um grande número de franqueados precisam investir na mescla de estratégias corporativas e de comunicação de marketing (SANTINI; GARCIA, 2011). Tal abordagem permite, assim, o mapeamento de táticas para que a franqueadora em conjunto com o franqueado determine mecanismos assertivos para alcançar personalidades diversas entre os públicos que a rede almeja.

No momento que a franqueadora resolve expandir a sua marca, o trabalho de marketing não resume apenas ao produto, que geralmente é destinado ao consumidor final, mas trata-se de deduzir a logística que envolve os produtos da empresa. Por sua vez, o preço em *franchising* deve ser considerado pela peculiaridade e desafio local ou regional de atuação do franqueado, além de verificar o posicionamento da concorrência nestes territórios. A promoção é complexa para cada franqueadora, pois vai depender de ela investigar e compreender se a ação proposta pela rede será eficaz para todas as unidades, devido que cada franquia é localizada em um território distinto, possuindo características culturais e de consumismo particularizado. O marketing para franquia, de acordo com Santini e Garcia (2011), só funciona quando as estratégias de marketing são apresentadas para os franqueados que compõem a rede e eles, acima de tudo, assumam essa ideia. A praça, por sua vez, é o ponto de partida do marketing de franquias, sendo elo forte entre franqueado e franqueador, pois é essencial que a rede descreva detalhadamente as ideias das ações de marketing no ponto de venda para o franqueado (SANTINI; GARCIA, 2011).

Os mesmos autores trazem como exemplo o McDonald's, referência mundial no mercado de *franchising*. Em 2006 a marca inserida no segmento de alimentação investiu milhões para modificar cerca de 106 restaurantes no Brasil. O objetivo era apresentar um ambiente aconchegante e inovador para que os clientes ocupassem o local por um tempo maior, levando amigos e desfrutando de momentos de felicidade. A ação conduziu o sistema de *franchising* para um desafio, pois uma das suas características é a padronização de unidades. Diante disso, entende-se que o marketing para franquias apresenta um caminho de adaptação de posicionamento e

de inovações tecnológicas. Para Santini e Garcia (2011) existem determinadas ações que todas as franqueadoras devem realizar ao abrir uma nova unidade. A Assessoria de imprensa é importante na hora da inauguração de uma nova franquia, pois é dessa forma que será divulgado a expansão da rede. “Esses dados devem ser divulgados para publicações voltadas para empresários, com o objetivo de informar o mercado sobre o sucesso e a expansão da rede” (SANTINI; GARCIA, 2011, p.55).

Dito isso, entende-se que é essencial propagar o sucesso da franqueadora e divulgar no site e/ou nas redes sociais da empresa os dados atualizados de faturamento e crescimento de unidades, assim algum investidor pode demonstrar interesse pela marca. Ações de relacionamento é considerado um pilar para tornar a nova unidade conhecida na região. Essa estratégia pode ser focada no ambiente online e *offline*, pois é interessante que a marca demonstre presença em todos as plataformas e localizações que o seu público-alvo tenha acesso. Para o franqueado que é iniciante na operação a criação de campanhas e promoções auxiliam os consumidores a familiarizar-se com os produtos e com a marca.

Tudo isso indica que o marketing é visto em *franchising* como uma maneira eficiente da franqueadora executar o seu plano de expansão (SANTINI; GARCIA, 2011). No âmbito digital uma das ferramentas mais conhecidas é o site, no qual a empresa divulga informações do modelo de negócio e a ficha de franquia. Caso o usuário demonstre interesse é possível solicitar mais informações cadastrando-se no formulário disponibilizado no site da franqueadora. A produção de vídeos é uma estratégia bastante utilizada pelas redes de franquia. O conteúdo apresentado engloba depoimentos de franqueados de sucesso, a história institucional da organização e filmagens do interior e exterior das unidades franqueadas. A *newsletter* é outra uma ferramenta indispensável para as franquias, pois é o meio das franqueadores avisarem os seus franqueados das novidades, dos relatórios de expansão e crescimento da marca. Geralmente, *newsletters* são focadas na nutrição do relacionamento com o franqueado. Essas ações são essenciais para garantir que o franqueado continue em frente na unidade e tenha a vontade de auxiliar a marca na sua expansão. Já o e-mail marketing, diferente de *newsletter*, é destinado para consumidores finais e potenciais investidores (SANTINI; GARCIA, 2011).

#### 4. Metodologia

Partindo do problema de pesquisa o artigo fez uso de uma metodologia exploratória e descritiva, de caráter qualitativo. Segundo Gil (2002), estes métodos são úteis para realizar a exploração e descrição de comportamentos, fenômenos ou peculiaridades de uma determinada população ou acontecimento. “São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população” (GIL, 2002, p.42).

No caso desta pesquisa, o método exploratório e descritivo foi útil para fazer um recorte das práticas de comunicação estratégica em ambientes digitais de duas empresas calçadistas situadas na região do Paranhana, ajudando a compreender, através de dados qualitativos, como elas utilizam estes canais de comunicação para expandir suas redes de franquias ou, até mesmo, estreitar relacionamento com os franqueados.

A amostra da pesquisa foi composta pelas empresas Usaflex<sup>4</sup> e Jorge Bischoff<sup>5</sup>, ambas relacionadas ao segmento de calçados femininos e situadas na cidade de Igrejinha/RS. A composição de amostra de duas marcas está diretamente relacionada a sua forte atuação no campo de franquias em todo território brasileiro, além fator conveniência devido à proximidade da pesquisadora com pessoas que atuam nos departamentos de comunicação de ambas organizações, o que se espera auxiliar o diálogo e facilitar o acesso a dados importantes para a pesquisa.

Como técnica para a coleta de dados optou-se por conduzir entrevistas semiestruturadas em profundidade junto aos responsáveis pela comunicação e/ou relação da empresa com os franqueados. Neste sentido, é desejado coletar dados qualitativos sobre as práticas de comunicação on-line de ambas empresas. Segundo Sousa (2006), as entrevistas semiestruturadas em profundidade auxiliam a pesquisadora a conseguir dados significativos para alcançar os objetivos da pesquisa. “Reside na possibilidade de se obterem informações pormenorizadas e aprofundadas sobre valores e experiências, sentimentos, motivações, ideias, posições,

---

<sup>4</sup> Mais informações sobre Usaflex em: <<https://www.usaflex.com.br>>.

<sup>5</sup> Mais informações sobre Jorge Bischoff em: <<https://www.jorgebischoff.com.br>>.

comportamentos dos entrevistados” (SOUSA, 2006, p.722). Ou seja, é um instrumento que tem o intuito de levantar respostas, a partir de um diálogo semiestruturado, baseando-se na experiência do assunto abordado no projeto. Dito isto, a organização das entrevistas semiestruturadas em profundidade foi um dos indicadores-chaves desta pesquisa, pois individualmente foram entrevistados gestores de comunicação ou relacionamento com os franqueados. As perguntas envolveram tópicos sobre as estratégias digitais utilizadas pela organização visando promover a expansão das franquias para novos investidores e o relacionamento com os franqueados. É importante ressaltar que as duas entrevistas foram realizadas através de *lives* (webconferências), em outubro e novembro de 2020.

Como técnica de análise dos dados foi aplicada uma análise de conteúdo, a fim de refletir sobre padrões e/ou particularidades das estratégias digitais de promoção das franquias das duas empresas. Afinal, só é possível identificar o comportamento de um potencial investidor averiguando o que é oferecido e apresentado a ele. A partir da análise de conteúdo, foram encontradas categoriais de análise que indicam possíveis boas práticas de comunicação em vias digitais para a expansão de franquias de lojas de calçados.

## 5. Discussão e análise de dados

Inicialmente destaca-se que os pontos de vistas trazidos pelos entrevistados foram muito semelhantes, pois ambos trouxeram considerações sobre suas estratégias de comunicação bastante alinhadas. Também, destaca-se que as duas marcas informaram fazer um maior investimento em ações *off-line* quando se trata de busca por ações de expansões das franquias, o que vai de encontro com as práticas deste mercado.

Quando questionados sobre como a rede de franquia define suas estratégias de comunicação e como são analisadas as melhores ferramentas e plataformas digitais para atração de novos franqueados, os entrevistados revelaram que fazem um uso tímido destes instrumentos. Por outro lado, ambos revelaram que já existem movimentos e reuniões para o planejamento da transformação das estratégias, no sentido de potencializar as vias digitais, mas que pouco ainda foi colocado em prática.

De acordo com a Jorge Bischoff, a comunicação inicial da marca era voltada para o mercado de multimarcas, porém com o sucesso do produto e em razão de o consumidor considerar a empresa uma *love* marca a idealização de participar do mercado de franquias começou a ganhar um escopo. Para embasar como são realizadas essas estratégias de comunicação dentro das franquias é de extrema importância compreender a essência do negócio. Assim, é possível identificar qual o público da franqueadora e detectar quais são os canais de comunicação on-line mais utilizados para comunicar-se com os potenciais investidores.

Por sua vez, a Usaflex explica que o seu projeto de franquias começou a ser estruturado somente em 2016, mas antes já existiam processos de lojas fidelizadas. No caso, os clientes multimarcas eram capazes de ter até 90% do mix da loja da empresa. De acordo com a entrevistada da Usaflex haviam mais de 100 lojas nesse mercado, o que pode ser compreendido como um número elevado e maior do que muitas redes de franquias do setor calçadista. Tudo isso, sem existir, de fato, o processo de franqueamento.

Percebe-se que as duas marcas tiveram motivos distintos para entrar no mercado de *franchising*. O *know-how*, a maneira como os processos foram conduzidos e a comunicação transparente e objetiva de cada uma das empresas antes de ser uma franqueadora se mostrou eficaz ao lançar de fato as franquias no mercado. Evidencia-se que a expansão começa muito além do desejo da empresa em ser uma enorme rede, mas quando há o entendimento que a marca é desejada e no momento que as pessoas enxergam o potencial de venda do produto que está sendo ofertado é possível desenhar uma estratégia.

Observa-se que há anos é mencionado sobre a importância de as franquias valorizarem o seu primeiro cliente: o franqueado, é a partir desse relacionamento que começa a ser traçado um plano de expansão. Além disso, a experiência do negócio diante ao mercado concebe a franquia a compreensão comportamental de seu público, tanto investidor quanto do consumidor final, assim torna-se mais entendível analisar aonde ele encontra-se.

Nesse caso, pode-se dizer que ambas empresas demonstraram interesse ao satisfazer os desejos de seus consumidores quando entenderam o potencial da sua

marca em contexto franquia. Desse modo, entende-se que a busca pelo franqueado começa antes da empresa ser uma franquia. A internet tem mostrado que é uma ferramenta para atração de investidores jovens, porém as estratégias de comunicação digital estão mais presentes em franquias que estão se lançando no mercado, invés de negócios que estão há mais de 10 anos no *franchising*.

A empresa Jorge Bischoff salienta que levar uma experiência única é importante para criar uma identidade e para que o consumidor lembre da marca e do produto ao viver novamente este momento. “Nós fomos a primeira loja a servir *champagne* para os consumidores. Serviu para criar o conceito, tanto em produto, quanto atendimento e experiência de marca”, expressa a Jorge Bisschoff. Diante disso, é possível compreender o contexto de estratégias de expansão das duas franqueadoras analisadas, ou seja, significa que para assimilar como as marcas estão traçando o seu plano de comunicação é essencial refletir o início da transição da marca para o mercado de franquias, assim é plausível que existe história, tradição, estudo e dedicação para que os negócios que estão inseridos no *franchising* consigam expandir com sucesso. Em relação à captação de potenciais investidores, percebe-se que as estratégias de comunicação voltadas para plataformas digitais ainda estão no começo. Nesse contexto, é perceptível que para a Jorge Bischoff o desejo de ser um franqueado, deve ser despertado dentro do ponto de venda da marca, seja por estratégias de marketing ou por incentivo dos franqueados. O entrevistado da Jorge Bischoff acrescentou que ainda acredita em indicação e no famoso marketing boca-a-boca: “geralmente as pessoas apaixonadas pela nossa marca entravam em contato conosco, a franquia praticamente se vende sozinha”.

De modo geral, percebe-se que a captação de potenciais investidores com as duas marcas entrevistadas acontece naturalmente, pelo *know-how*, reputação de mercado e pelos anos de experiência no segmento que as mesmas estão inseridas. Atualmente, a maioria dos investimentos de franquias acontecem também no ambiente *offline*. Essa estratégia também é vista, na análise da marca Usaflex, através do relacionamento com o franqueado, “a gente trabalha muito com multi-franqueados, muitos de nossos franqueados, fazem parte também da Cacau Show e Havaianas, assim temos uma sinergia entre marcas e acabamos trocando candidatos”.



Nessa perspectiva é fundamental trazer os pensamentos de Santini e Garcia (2011) sobre que não há de fato uma estratégia de comunicação eficaz para consumidor final ou potenciais investidores sem haver a participação do franqueado nos processos e que a cada unidade aberta é uma oportunidade que surge de expansão, pois, um grande percentual de potenciais investidores estará em contato com essas operações, seja consumindo o produto ou enxergando um meio de angariar dinheiro.

De acordo com o entrevistado da Jorge Bischoff, as ações digitais criaram força no ano de 2020, no qual muitas pessoas começaram a migrar de vez para a internet. “Esse ano tivemos um trabalho muito forte de captação através de canais digitais, mídias segmentadas, percebemos que o comportamento do investidor está mudando, referente à modelos de negócios”. Constata-se que as empresas estão começando a se movimentar nas plataformas digitais, mas ainda as estratégias estão focadas no futuro.

Entretanto, existem estratégias de comunicação que já foram realizadas por ambas marcas no meio digital com a intenção de atrair pessoas interessadas em abrir franquias. A Jorge Bischoff, manifestou que ações focadas em veículos on-line especializados em franquia, como portais de *franchising* são eficientes para pessoas que tem perfil de investidor, por outro lado, o perfil de franqueado que é apaixonado pela marca, pelo produto e também o indica para outras pessoas, este público geralmente encontra-se nas redes sociais, como Instagram e Facebook.

Além disso percebe-se que rodadas de conversa on-line sobre o negócio é importante, pois é nessas atividades que as pessoas buscam informação, tiram suas dúvidas e desse modo é possível iniciar um relacionamento com um interessado que realmente pretende investir na franquia da marca. Ou seja, é essencial que a franqueadora elabore estratégias no qual haja fusão com a ideia de perfil de franqueado que a empresa deseja. De acordo com Moreira e Patriota (2010) a comunicação no âmbito digital, necessita atrair o público de forma espontânea e não convencer bruscamente. A ideia de divulgação nos portais de franquias também é reforçada pela Usaflex que menciona a Associação Brasileira de Franchising (ABF), como um canal eficaz “tu entra no site da ABF para ver as marcas que são associadas,

se elas têm o selo de excelência em franchising. Dentro da plataforma pagamos um valor para anunciar, fazer a parte de captação”. Outro ponto a ser destacado é que tanto a Usaflex quanto a Jorge Bischoff argumentaram que o maior volume de interação e captação é no site da empresa, trabalhando palavras-chave no SEO e investindo em campanhas de Google Ads com direcionamento para a área de “seja um franqueado” no seu próprio site. Ambos entrevistados também explicaram que utilizam grupos de anúncios nas redes sociais para atração de investidores, mas a captação realmente só ocorre dentro do site, quando os candidatos a franqueados conseguem absorver mais informações sobre a franqueadora.

Quando questionados a respeito de utilização de outras plataformas digitais para atração de franqueados, as empresas entrevistadas indicaram o Instagram, pois o mesmo atua como uma vitrine para o mercado. Porém, todas as ações nessa mídia social são orgânicas, sem haver investimentos em postagens patrocinadas e ações de segmentação demográfica ou por interesses dos usuários. Para a entrevistada da Usaflex, o “Instagram vem crescendo muito forte na parte de comunicação da marca, como a marca se posiciona, o que os clientes comentam vai estar nos comentários da foto”. Nesse ponto, observa-se que o Facebook e o Instagram são utilizados para o público entender o posicionamento da marca como franquias e também para eles confirmar se a franqueadora dispõe de uma boa reputação no mercado.

Na questão dos patrocínios nas redes, são apenas estruturados anúncios configurados com o pixel do Facebook em alguns casos pontuais, como campanha dos dias dos pais ou em outras datas comemorativas. Evidencia-se também que para a franqueadora, as redes sociais são uma maneira de angariar informações demográficas e geográficas dos usuários facilitando o direcionamento de ações de comunicação digital. Pelas redes sociais é possível que a marca entenda o perfil de pessoas que seguem a sua página e se existe usuários com potencial de se tornar um franqueado.

Analisou-se que existe um trabalho ainda estruturando quando o assunto é captação de franqueados por plataformas digitais, por outro lado, as franqueadoras demonstraram domínio no assunto sobre expansão de franquias, mas no ambiente offline. A marca Jorge Bischoff acredita que o processo de venda de franquias pode

ocorrer no futuro por meio de Instagram e em um único perfil, no qual as informações da franquia sejam utilizadas dentro dos destaques da ferramenta, assim a comunicação torna-se mista e ao mesmo tempo a informação permanece visível.

Para a Jorge Bischoff, existe também uma mescla de perfis, sejam pessoas apaixonadas pela marca como pessoas que buscam oportunidades de investimentos. Ou seja, a marca trabalha com dois perfis no Instagram, o perfil da marca, voltado para o público consumidor; e o perfil da empresa, direcionado para a expansão de negócios. Nesse ponto, entendeu-se que as redes sociais são utilizadas também como forma de atração para potenciais investidores, porém percebe-se a que a Jorge Bischoff, possui um número maior de franqueados apaixonadas pela marca, invés do público investidor. Desse modo, a marca se utiliza do desejo que o produto desperta no consumidor e aproveita a reputação que o negócio porta para ofertar a sua franquia. Em contrapartida a Usaflex mantém o foque da expansão para o perfil investidor. Percebe-se também que a Jorge Bischoff utiliza estratégias de e-mail marketing para nutrir os leads que entram pelo site, interessados em ser um franqueado da marca. Para o entrevistado da Jorge Bischoff, “o site e a nutrição de conteúdos pelo e-mail marketing faz com que a rede consiga fechar contratos duradores de franquias, além do *offline*, é por essas estratégias que mais fechamos negócios”.

Desse modo, é perceptível que as empresas não sentiram necessidade de investir profundamente no digital, mas existe o consentimento de que será em breve essencial colocar estratégias em plataformas digitais no planejamento de expansão. Diante das informações contata-se que a dominância das franqueadoras ainda é no *offline* e no *networking* da rede.

É possível perceber que a visão dos entrevistados acerca do digital é que as estratégias em canais on-line serão utilizadas com força por empresas que atualmente estão formatando o seu negócio em franquia, principalmente as microfranquias. Por outro lado, as franqueadoras que já estão consolidadas no mercado conseguem com maior facilidade ofertar a sua franquia para investidores pela reputação e qualidade da marca e do produto.

Em relação a existência de semelhanças ou particularidades no público investidor e consumidor, visando ações de comunicação para a captação de franqueados, a Jorge Bischoff destaca que 90% do público de franqueados desde o início da operação são constituídas por consumidoras que se encantam pelo universo completo da franquia e pelo designer que construiu a marca, “sempre tivemos essas experiências de marca muito forte e é isso que nos diferencia”. No entanto, observa-se uma mudança de comportamento, investidores estão começando a buscar a marca pelo entendimento da potência e qualidade do produto da franqueadora em cidades turísticas. Há também o entendimento que com o auxílio da internet, o sucesso da franqueadora é percebido por um público extenso, pois existe maior engajamento e a informação se propaga rapidamente, atraindo pessoas de diversas regiões para o site da franqueadora, assim surgindo o interesse de saber o funcionamento do negócio. Essa mudança comportamental de jornada de compra está de acordo com as ideias de Torres (2009) que sinaliza que o consumidor digital é o mesmo que consome no mundo físico, porém o que reflete no seu comportamento on-line é a manutenção do relacionamento dele com a marca, quanto mais o franqueador nutrir o seu público-alvo com conteúdo relevante e que conceba sentindo para as resoluções dos seus problemas ou contribua com o seu bem-estar, ele começa entender o porquê de fazer parte daquele negócio.

Dessa forma, entende-se que os potenciais franqueados para a Jorge Bischoff não são necessariamente investidores ou empreendedores que conhecem o mundo dos negócios, mas consumidores que são apaixonados pela experiência que a marca transmite. Esse público demonstra felicidade em fazer parte do negócio para outras pessoas, assim, a expansão transcorre de forma espontânea. Por outro lado, o público da Usaflex é voltado para pessoas que tem experiência em investimentos, ou seja, pode-se afirmar que é propício para multifranqueados. Esse perfil de investidor conhece as peculiaridades de cada região e compreende as necessidades do público local, por isso, as franqueadoras que buscam esse perfil de franqueado, conseguem expandir com facilidade e rapidez. Na concepção da Usaflex a captação de franqueados é diferente para cada franqueadora, dependendo do seu público-alvo, porém os interesses em expansão e algumas estratégias de comunicação são

semelhantes para ambos negócios. Evidencia-se também que no digital não é possível conhecer inteiramente a pessoa que se ligará à marca. Por isso, são necessárias ações *offline*. Atualmente existem várias ferramentas on-line para qualificação de *leads* e, também, para auxiliar na captação de dados, como é o caso do Portal do *Franchising* e da Central do Franqueado, ambos canais digitais que foram mencionados pelas duas empresas. Além disso, elas utilizam estes canais como forma de divulgar a franquia, essa ação demonstra semelhança em estratégias de comunicação das marcas, além delas usufruir o LinkedIn para fortalecer a rede de relacionamento e aquecer os negócios da franquia, Instagram para evidenciar os produtos que a franqueadora oferta, assim despertar o interesse do investidor em levar o negócio para outras regiões de seu interesse.

É perceptível que existe uma grande evolução e transformação no mercado de *franchising* em relação a prospecção de novos franqueados em canais digitais, pois cada franquia se posiciona diferente e algumas não enxergam a expansão rápida como forma de crescimento, mas observam que a aceleração das unidades com franqueados totalmente distintos pode não ser a melhor estratégia da franqueadora, pois o que auxilia o sucesso dos franqueados é o relacionamento que a franqueadora constrói durante toda a sua jornada.

## 6. Considerações finais

Essa pesquisa abordou as práticas de comunicação estratégica de franqueadoras em ambientes digitais. Através de entrevistas em profundidade com duas marcas de calçados femininos da região do Paranhana foram coletados e analisados dados qualitativos que auxiliaram a desenvolver uma discussão acerca das apropriações e possibilidades de uso das ferramentas on-line para otimizar o processo de expansão de suas lojas.

Primeiramente, destaca-se que as duas empresas estudadas indicaram um movimento migratório inicial do *offline* para o on-line. E, mesmo que as ações off-line ainda representam a maior parte dos investimentos de comunicação para as estratégias de expansão das redes de lojas, ambas as marcas realizam ações em plataformas on-line. Contudo, concluiu-se que tais ações são mínimas e básicas

diante das possibilidades existentes para a comunicação no mercado digital. De fato, concluiu-se que os entrevistados não consideram existir uma verdadeira necessidade em utilizar as vias digitais para este tipo de expansão de negócios, pois alegam que atualmente a maior atração de potenciais investidores ocorre de maneira espontânea, devido ao know-how da marca já adquirido pelos no mercado e pela própria rede de franqueados.

De modo interessante concluiu-se que o maior interesse em utilizar as plataformas digitais está no fortalecimento da imagem da marca para o público em geral, mas também para estreitar as relações com quem já é franqueado da marca. Desse modo, concluiu-se que no mercado de franquias, o franqueado é visto como parte do processo, pois além de auxiliar na abertura de novas unidades, ele estará em contato direto com o consumidor que se desloca até o ponto-de-venda, além de muitas vezes fazer a primeira comunicação com o próximo franqueado da rede. Assim, as estratégias digitais mostram-se facilitadoras de informações sobre o negócio, como o próprio site que é utilizado de maneira institucional, focado no direcionamento da marca e num espaço destinado para a página “seja um franqueado”.

As empresas não demonstraram aprofundamento da comunicação em mídias sociais. Porém, explicaram que a comunicação voltada para o investidor nessas plataformas será prioridade nos próximos meses. Além disso, percebe-se que os anúncios em mídias sociais, que direcionam usuários para o site, indicam potencial assertividade, pois através deles o usuário consegue ter uma visão mais ampla do negócio e, na melhor das hipóteses, se cadastram nos formulários de informação somente candidatos à franqueados que realmente desejam fazer parte da rede. Os portais de *franchising* também se mostraram relevantes em ambas empresas analisadas, pois elas utilizando-os para promover oportunidades de negócios com marca. Campanhas de e-mail marketing demonstraram predominância ao abastecer seus *leads*, sendo uma ação forte entre as duas marcas analisadas para assegurar contato contínuo com o interessado em ser franqueado.

Também se concluiu que, apesar de existirem públicos distintos de investidores, ambas empresas vêm percebendo uma mudança de comportamento

dos candidatos. Enquanto uma das marcas apontava características de pessoas apaixonadas pela marca, a outra afirmava que o seu público eram apenas investidores. No entanto, atualmente, nota-se uma transformação desse pensamento, sendo possível identificar que os públicos estão se mesclando e, por isso, se comunicar com o investidor em vias digitais e gerar relacionamentos, tanto para aquele que deseja comprar um sapato quanto para o investidor que busca abrir um negócio, torna-se imperativo para as redes calçadistas.

Diante do exposto ao longo da pesquisa, considera-se que há muito a ser investigado sobre possíveis apropriações de ferramentas digitais para práticas de *franchising*. Contudo, espera-se que os resultados alcançados nessa abordagem inicial, em especial no setor calçadista da região do Paranhana, possam auxiliar outros estudos ou empresas que desejam aprofundar sua atuação em ações digitais na busca de franqueados.

## Referências

- ABF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO FRANCHISING. Desempenho do Franchising Brasileiro. 2019. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>>. Acesso em 05 de mai., 2021.
- BRAGA, Gabriela; COELHO, Mariana. Marketing Digital: estratégias de blogueiras de moda. *Marketing & Tourism Review*, Belo Horizonte, v.3, n.2, p.1-20, 2018.
- BROCHADO, Samara. A comunicação da marca e a relação estabelecida com os consumidores através da internet. (Dissertação de Mestrado). Universidade Fernando Pessoa: Porto, 2008. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10284/1048>>. Acesso em 05 de jun.; 2021.
- CHERTO, Marcelo. Franchising: revolução no marketing. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- DAHAD, Sônia. Entendendo Franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- DIAS, Sergio. Gestão de Marketing. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.
- FAUSTINO, Paulo. Marketing Digital na Prática. São Paulo: DVS Editora, 2019.
- FEIJÓ, Valéria. Branding Digital: o desafio das marcas na atualidade. (Online). 2012. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2012/resumos/R30-0033-1.pdf>>. Acesso em: 15 de jun., 2021.
- GIGLIOTTI, Batista. Funcionamento do Sistema de Franchising. *In*: MELO, P.; ANDREASSI, T. (Orgs). Franquias Brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização. Cengage Learning, p.1-23, 2012.
- GIL, Antonio. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

- JUNIOR, Achiles; AZEVEDO, Ney. Marketing Digital. Curitiba: Intersaberes, 2015.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. São Paulo: Pearson, 2015.
- LAMBIN, Jean. Marketing Estratégico. Lisboa: McGraw Hill, 2000.
- MOREIRA, Helen; PATRIOTA, Karla. O uso da Internet para criar interação, relacionamento e experiências com a marca. (Online). 2010. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/sis/2010/resumos/R5-2668-1.pdf>>. Acesso em 10 de jun.; 2021.
- REDECKER, A. C. Franquia Empresarial. São Paulo: Memória Jurídica, 2002.
- RIBEIRO, Adir; GALHARDO, Maurício; MARCHI, Leonardo; IMPERATORE, Luís. Gestão Estratégica do Franchising: como construir redes de franquias de sucesso. São Paulo: DVS, 2013.
- RUBIN, Peter. *The theory of the firm the structure of the franchise contract*. Journal of Law and Economics, [S.l.], v.21, n.1, 1978.
- SANTINE, Denis; GARCIA, Filomena. Marketing Para Franquias: as melhores práticas para franqueadores e franqueados. São Paulo: Saraiva, 2011.
- SANTOS, Felipe. Marketing na Era Digital: análise da marca Chico Rei. (Online). 2014. Disponível em: <<https://www.ufjf.br/facom/files/2014/03/Marketing-na-Era-Digital.pdf>>. Acesso em 06 de mai., 2021.
- SOUSA, Jorge Pedro. Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media. Porto: Edições UFP, 2006.
- TORRES, Cláudio. A Bíblia do Marketing Digital: tudo que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec Editora, 2009.
- VAZ, Conrado. Os 8P's do Marketing Digital: o guia estratégico de marketing digital. São Paulo: Novatec, 2011.
- ZILLES BORBA, Eduardo; ZUFFO, Marcelo. Paradigmas da Interação Humano-Máquina em Dispositivos de Realidade Virtual. I Seminário Internacional de Pesquisas em Miatização e Processos Sociais, 2016. Disponível em: <[http://ezb.com.br/wpcontent/uploads/2017/04/Paradigmas\\_humanomaquina.pdf](http://ezb.com.br/wpcontent/uploads/2017/04/Paradigmas_humanomaquina.pdf)>. Acesso em 20 de mai., 2021.