

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

EDISON AUDI KALAF

SISTEMAS ÚNICOS, CENTRALIZADOS E INTEGRADOS PARA A
GESTÃO DE REDES DE FRANQUIAS

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO
2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

EDISON AUDI KALAF

**SISTEMAS ÚNICOS, CENTRALIZADOS E INTEGRADOS PARA A
GESTÃO DE REDES DE FRANQUIAS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob a orientação da Profa. Dra. Neusa Maria Bastos F. Santos.

**SÃO PAULO
2009**

Banca Examinadora

Agradecimentos

Início meus agradecimentos lembrando das pessoas que constituem e conduzem o setor de franquias no Brasil. Empresários, colaboradores e instituições que, com grande capacidade de trabalho e disposição, ajudam a melhorar o nosso país. Eles são a razão da existência deste trabalho e espero, sinceramente, que este estudo lhes seja muito útil. Aqui vai também um agradecimento especial à Associação Brasileira de Franchising (ABF) e seus executivos e colaboradores. A ABF apóia, aperfeiçoa e dá uma direção segura e próspera ao setor. As informações disponibilizadas pela ABF foram fontes constantes para a elaboração deste trabalho.

Meus agradecimentos aos professores da PUC, que me orientaram e participaram do meu crescimento acadêmico. Um agradecimento especial aos professores membros da Banca de Qualificação, Prof. Dr. Alexandre Luzzi Las Casas e Prof. Dr. Haroldo Clemente Giacometti, que tiveram significativa participação no aperfeiçoamento deste trabalho. Não poderia deixar de agradecer também de todos os meus outros professores, em especial o Prof. Sylvio Andraus (*in memoriam*). Todos eles ajudaram a construir aquilo que hoje sou.

À Profa. Dra. Neusa, estimada orientadora a quem aprendi a admirar, muito obrigado pelo empenho, confiança e incentivo.

Ao meu grande amigo Francisco Elias Barguil, que há anos me ensina que sempre podemos ser melhores, obrigado pelo apoio e companheirismo.

Ao meu querido pai, Kalaf Netto (*in memoriam*), aquele que primeiro me mostrou os verdadeiros princípios que diferenciam os homens, minha eterna gratidão: “fiat lux”.

Muito obrigado à minha querida mãe, Assussena, pelo amor incondicional e pelo excepcional exemplo de trabalho, dedicação e boa-vontade.

Agradeço às minhas amadas e lindas filhas Ana Luiza e Carolina, pelo carinho e pela convivência. Que continuem brilhando pelos caminhos da vida.

À minha amada esposa, companheira e, principalmente, amiga Ana Paula, que tanto me apóia nos desafios da vida, meu especial muito obrigado.

E, finalmente, agradeço aos Mestres. Eles doam suas existências para a nossa evolução.

Resumo

O modelo de organização empresarial em rede, particularmente redes de franquias, vem crescendo a taxas bastante superiores à média da economia. A importância do setor de franquias no Brasil como fornecedor de produtos e serviços e o seu peso social como gerador de empregos e na arrecadação de impostos tornam a administração das redes de franquias um elemento relevante dentro do cenário econômico nacional, justificando as iniciativas de aprimoramento da gestão de redes de franquias. As características deste modelo organizacional impõem desafios específicos aos administradores, principalmente quanto ao grau de integração entre os elementos da rede, quais sejam franqueadores, franqueados e clientes finais.

Esta dissertação tem como principais objetivos: mostrar porque a utilização de sistemas não integrados e heterogêneos tradicionalmente utilizados pelas redes de franquias pode potencializar as dificuldades de administração destas organizações; definir a arquitetura de um sistema único, centralizado e integrado para a gestão de redes de franquias; e propor a sua adoção por redes de franquias para mitigar ou até mesmo eliminar diversos dos problemas de gestão identificados. À guisa de ilustração, são discriminados os resultados de uma pesquisa sobre os sistemas de gestão utilizados por redes de franquias do segmento educacional no Brasil, com o fito de evidenciar seu estágio de integração e centralização. Por fim, um estudo de caso de uma rede de franquias educacional que já adota um sistema único, centralizado e integrado de gestão, mostra a percepção dos benefícios encontrados na adoção deste tipo inovador de solução.

Os resultados da pesquisa mostram que a grande maioria das redes de franquias do segmento educacional adota, em suas unidades, sistemas de gestão heterogêneos e isolados entre si e em relação ao sistema do franqueador. Este tipo de solução dificulta a troca de dados, informações e conhecimento, diminuindo a possibilidade de colaboração entre os integrantes da rede e dificultando a administração da organização. A arquitetura de sistemas proposta neste estudo permite a integração dos elementos de uma rede, podendo constituir-se em uma importante ferramenta na gestão de redes de franquias, apoiando a agilidade e a competitividade destas organizações. Esta é a percepção dos executivos da rede de franquias do estudo de caso, que teve sua administração facilitada e aperfeiçoada a partir da adoção de um sistema único, centralizado e integrado de gestão.

Palavras-chave: Administração de redes de franquias; gestão centralizada; gestão integrada; redes de franquias.

Abstract

The chain business organization model, including the franchising system, is growing up faster than the economy average. The importance of franchising in Brazil as a supplier of products and services and its social significance by creating jobs and collecting taxes makes the franchising chains administration a very important issue, justifying all the efforts seeking for improvement in this area. The characteristics of this organizational model bring specific challenges to managers, mainly the integration of the chain components: franchisers, franchisees and chain customer.

This dissertation has the following main objectives: to show why the use of heterogeneous and non-integrated systems by franchising chains can increase the management problems of these kind of organizations; to define an architecture of a unique, centralized and integrated system to franchising chains; and to propose its adoption by managers of franchising chains to mitigate or even eliminate several identified administration problems. The results of a research about the administration system adopted by educational franchising chains in Brazil are presented to evidence its integration stage. Finally, a case study shows the perception of the benefits followed by the adoption of a unique, centralized and integrated management system by an educational franchising chain.

The research results show that a great number of educational franchising chains in Brazil still adopt heterogeneous and non-integrated systems on the chain units. This kind of solution makes the exchange of data, information and knowledge difficult, reducing the collaboration between the chain members and confusing the chain administration. This study proposes a systems architecture that ensures the integration between the chain elements, becoming an important management tool to educational franchising chains, facilitating the agility and increasing the competitive capacity for these organizations. This is the perception of the executive managers of the franchising chain case study that adopted a unique, centralized and integrated system and had an improved administration capacity.

Keywords: Franchising chains administration; centralized management; integrated management; franchising chains.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Variação PIB do Brasil e do faturamento das redes de franquias.	12
Gráfico 2. Faturamento do setor de franquias no Brasil (R\$ bilhões).....	13
Gráfico 3. Variação do número de redes franqueadoras no Brasil.....	14
Gráfico 4. Variação do número de unidades franqueadas no Brasil.	15
Gráfico 5. Faturamento de franquias do segmento educacional no Brasil.....	19
Gráfico 6. Número de redes franqueadoras do segmento educacional no Brasil.....	20
Gráfico 7. Número de unidades franqueadas do segmento educacional no Brasil.....	21
Gráfico 8. Estimativa de negócios envolvendo ERPs no mundo.	39
Gráfico 9. Quantidade de redes que adotam sistemas isolados e heterogêneos nas unidades..	57
Gráfico 10. Quantidade de redes com sistemas integrados entre franqueador e unidades.....	58
Gráfico 11. Redes que adotam um sistema único e integrado ao sistema do franqueador.....	59
Gráfico 12. Redes que utilizam sistemas únicos, centralizados e integrados para gestão.....	59
Gráfico 13. Redes em que o contrato permite a imposição de um sistema específico.....	60
Gráfico 14. Redes que têm interesse em adotar sistemas integrados de administração.	61

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Sistemas de Informação nas Organizações.	31
Figura 2. Sistemas de informação departamentais isolados.	32
Figura 3. A integração das áreas e processos de negócios com ERPs.....	36
Figura 4. A integração das áreas e processos de negócios com a centralização dos dados.....	37
Figura 5. Os módulos mais comuns dos ERPs e suas extensões.....	40
Figura 6. Modelo tradicional de gestão de redes de franquias educacionais.....	45
Figura 7. Sistema de gestão único, centralizado e integrado para uma rede de franquias.	47
Figura 8. Serviços centralizados para franqueador, franqueados e clientes finais da rede.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. As 25 maiores redes de franquias do Brasil.	15
Quadro 2. As redes de franquias do segmento educacional (amostra para a pesquisa).	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Faturamento do Setor de Franquias por Segmento em 2007.....	18
---	----

SUMÁRIO

1	Introdução.....	1
1.1	Antecedentes do Problema	1
1.2	Objetivos.....	2
1.3	Formulação do Problema de Pesquisa.....	3
1.4	Importância e Contribuição do Estudo	3
2	O Sistema de Franquias	5
2.1	Um Breve Histórico do Sistema de Franquias	6
2.2	A Evolução do Sistema de Franquias	7
2.3	Vantagens do Sistema de Franquias	10
2.4	O Sistema de Franquias no Brasil	11
2.5	O Sistema de Franquias e os Segmentos de Atuação no Brasil.....	17
2.6	As Redes de Franquias no Brasil: o Segmento Educacional.....	18
2.7	Principais Tendências do Sistema de Franquias.....	21
2.8	Principais Desafios na Gestão de Redes de Franquias	23
2.9	Soluções para a Gestão de Redes de Franquias.....	26
3	Soluções e Sistemas de Gestão.....	27
3.1	O Papel dos Sistemas de Informação para os Negócios.....	27
3.2	Os Sistemas de Informação e as Organizações	30
3.3	Síntese sobre Soluções e Sistemas de Gestão.....	42
4	Sistemas de Gestão para Redes de Franquias.....	44
4.1	Modelo Tradicional de Gestão de Redes de Franquias	44

4.2	Sistemas Únicos, Centralizados e Integrados para Gestão de Redes de Franquias	46
4.3	A Implantação de Sistemas em Redes de Franquias	50
4.4	Síntese sobre Sistemas para Redes de Franquias.....	50
5	Pesquisa: A Integração de Sistemas em Redes de Franquias	52
5.1	Tipo de Pesquisa.....	52
5.2	Universo e Amostra da Pesquisa	52
5.3	Coleta de Dados.....	54
5.4	Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa.....	56
6	Estudo de Caso: Uma Rede de Franquias do Segmento Educacional que Adota um Sistema de Gestão Único, Centralizado e Integrado	63
6.1	Apresentação dos Resultados do Estudo de Caso	63
	Conclusões e Considerações Finais	74
	Referências Bibliográficas.....	78
	Apêndice 1: Questionário Aplicado na Pesquisa.....	82
	Apêndice 2: Roteiro do Estudo de Caso.....	84

1 Introdução

1.1 Antecedentes do Problema

Um dos mais bem-sucedidos e populares modelos de expansão de negócios em todo o mundo é o *Franchising*, ou sistema de franquias. O sucesso desse sistema pode ser aferido pelo seu crescimento, que tem se apresentado bastante superior à média da economia, tanto no que se refere ao número de redes de franquias, quanto em relação às unidades franqueadas. Atualmente, existem redes de franquias atuando em variados segmentos, oferecendo produtos e serviços que cada vez mais precisam atender às exigências dos consumidores, em mercados altamente competitivos (LAS CASAS, 2006).

Quanto à sua estrutura, uma rede de franquias é basicamente formada por um franqueador e seus franqueados. O franqueador é o proprietário de uma marca, fabricante de produtos ou fornecedor de serviços específicos e conhecedor de processos operacionais e gerenciais bem definidos. O franqueado é, normalmente, um pequeno empresário que licencia a marca e os processos do franqueador, em troca do pagamento de *royalties*. Trata-se, praticamente, de uma relação de sociedade (CHERTO *et al.*, 2006).

O crescimento e o sucesso deste modelo de negócios são resultados dos grandes benefícios advindos da organização em rede (SANTINI e GARCIA, 2006), vantagens estas que serão discutidas neste trabalho. A administração de redes de franquias se mostra, na prática, uma atividade bastante complexa, o que se deve, em grande parte, ao próprio modelo de organização em rede. Esta complexidade resulta de diversos fatores, sendo possível mencionar como exemplo a dispersão geográfica das unidades da rede, a dificuldade de comunicação entre os seus elementos, entre outros.

As necessidades para a administração de redes de franquias exigem a viabilização da comunicação e a troca de dados e informações entre os elementos envolvidos, quais sejam, franqueadores, franqueados e clientes finais da rede, integrando-os em torno da gestão dos negócios (DIAS, 2003; MAURO, 1999).

Assim, as soluções ideais de administração para redes de franquias devem suprir as necessidades intrínsecas de integração entre todos os elementos da organização. No entanto, como veremos neste estudo, as soluções tradicionalmente adotadas pelas redes de franquias são, em sua maioria, formadas por sistemas heterogêneos, descentralizados e isolados, o que dificulta a fluência e a velocidade de comunicação entre os elementos da organização.

A partir deste breve intróito, o Capítulo 2 deste trabalho discorre sobre o sistema de franquias, seu histórico e evolução, as vantagens, tendências e principais desafios de administração deste modelo organizacional. O Capítulo 2 ainda destaca os segmentos de atuação das redes de franquias no Brasil, dando ênfase ao segmento educacional que será alvo de pesquisa deste estudo. No Capítulo 3 são discutidos o papel dos sistemas de informação para a administração das organizações e a importância da integração sistêmica entre os elementos de uma organização. No Capítulo 4 deste estudo é apresentada a arquitetura de sistemas tradicionalmente utilizada por redes de franquias e que vantagens adviriam da adoção de sistemas únicos, centralizados e integrados para sua gestão. O Capítulo 4 ainda apresenta uma proposta de arquitetura de um sistema único, centralizado e integrado para a administração padronizada de redes de franquias. O Capítulo 5, à guisa de ilustração, apresenta os resultados de uma pesquisa sobre os sistemas de gestão utilizados por redes de franquias no Brasil, com o fito de evidenciar seu estágio de integração. Para esta pesquisa, foi delimitado o segmento de franquias educacionais, que serviu como base para a verificação dos sistemas de gestão atualmente em uso pelas redes. No Capítulo 6, esta dissertação apresenta um estudo de caso com uma rede de franquias do segmento em questão, que já adota uma solução de sistemas únicos, centralizados e integrados para sua gestão, com a avaliação de seus executivos sobre as vantagens e desvantagens de tipo de solução.

1.2 Objetivos

Os objetivos deste estudo são:

- Definir a arquitetura de um sistema único, centralizado e integrado e propor a sua adoção por redes de franquias para mitigar e até mesmo eliminar diversos problemas de gestão deste tipo de organização, tais como inconsistência e baixa qualidade de dados, altos custos de re-entrada de dados em diferentes sistemas, dificuldade para a obtenção de informações gerenciais, entre outros.
- Verificar o grau de adoção de sistemas únicos, centralizados e integrados para a gestão de redes de franquias do segmento educacional.
- Verificar a percepção dos executivos de uma rede de franquias do segmento educacional sobre as vantagens e os riscos do uso de um sistema único, centralizado e integrado de gestão.

1.3 Formulação do Problema de Pesquisa

As redes de franquias do segmento educacional no Brasil estão adotando sistemas únicos, centralizados e integrados para a gestão de seus negócios?

Qual a percepção das vantagens e desvantagens da adoção de um sistema único, centralizado e integrado para a gestão de uma rede de franquias do segmento educacional?

1.4 Importância e Contribuição do Estudo

O sistema de franquias é um modelo de organização muito bem-sucedido (KOTLER e KELLER, 2005). De acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF), no Brasil, o sistema vem obtendo crescimento bastante superior à média do produto interno bruto (PIB) nacional.¹ Em outros termos, um número cada vez maior de empresas utiliza o modelo de franquias para atuar no mercado e, aquelas que o fazem, estão crescendo em ritmos bastante acelerados.

Uma rede de franquias funciona como uma estrutura de distribuição, na qual um produto ou serviço produzido pelo franqueador é distribuído pelos franqueados, dispersos geograficamente para aumentar a capilaridade do sistema. Neste contexto, informações sobre as necessidades e desejos dos clientes finais são absolutamente fundamentais para o aperfeiçoamento dos produtos e serviços produzidos pelo franqueador. Tais informações dariam subsídios para a elaboração do *trade marketing* da rede pelo franqueador que, segundo Motta *et al.* (2008, p. 48), “deve operar no sentido de adequar a estratégia, a estrutura e a operação da companhia à dinâmica dos canais de distribuição, com o objetivo de atender melhor e mais rentavelmente seus clientes e, por seu intermédio, os consumidores.”

Assim, o instrumento ideal para a gestão de uma rede de franquias é uma solução centralizada, presente em todas as unidades da rede e integrada ao sistema de gestão do próprio franqueador. Além disso, toda a rede deve utilizar uma única solução para a gestão, garantindo uniformidade e padronização em mais um elemento fundamental da rede. Esta solução representa, sistemicamente de forma adequada, a organização em rede de uma rede de franquias.

A despeito das necessidades dispostas, os sistemas tradicionalmente adotados para a gestão de redes de franquias fundamentam-se em arquiteturas isoladas e localizadas,

¹ Informações extraídas do site da Associação Brasileira de Franchising. Disponíveis em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso em 12 ago. 2008.

descentralizando por construção os dados e informações da organização. Além disso, é comum, em redes de franquias, tanto a não homogeneidade dos sistemas de gestão nas unidades, quanto à falta de integração entre franqueador e franqueados (CHERTO *et al.*, 2006; SANTINI e GARCIA, 2006). Assim, a comunicação entre os elementos da rede depende de processos manuais custosos e isola não somente o franqueador dos clientes finais de seus produtos e serviços, como também os franqueados entre si. Sendo assim, os valiosos dados de operação, o conhecimento sobre o cliente final, as boas práticas de gestão, entre outros, são de difícil obtenção e divulgação para a organização.

Os recentes avanços na área da tecnologia da informação em equipamentos, sistemas e telecomunicações, permitem a construção e implementação de soluções práticas e robustas para a gestão de negócios. Particularmente, os avanços das tecnologias relacionadas à Internet criam novas oportunidades não apenas para a gestão empresarial, mas também para a oferta de serviços para clientes internos e externos (O'BRIEN e MARAKAS, 2007; TURBAN *et al.*, 2003).

Contudo, a implantação de sistemas de gestão é um processo, geralmente, bastante trabalhoso e cercado de riscos como a não conformidade em relação às necessidades da organização, a resistência dos usuários quanto à troca de sistemas, entre outros (SCHMITT, 2004; MATOS, 2004; PRATES e OSPINA, 2004; ANDRADE e FALK, 2001). O esforço de implantação de um sistema de gestão único, centralizado e integrado em uma grande rede de franquias é ainda maior devido à dispersão geográfica e à necessidade de demonstrar as vantagens do novo modelo aos franqueados.

Tendo isto em vista, o presente estudo tem como ponto de partida a apresentação dos benefícios advindos do uso de um sistema de gestão único, centralizado e integrado para redes de franquias, e também aborda as dificuldades inerentes à implantação de uma solução deste tipo em uma rede. Por meio de uma pesquisa exploratória, pretende-se, em um segundo momento, mostrar o posicionamento das redes de franquias do segmento de educação quanto à adoção de sistemas de gestão únicos, centralizados e integrados. Por fim, serão explicitadas as opiniões de executivos de uma rede de franquias que já utiliza um sistema de gestão desta natureza sobre o assunto. Os benefícios percebidos e as dificuldades na implantação de uma solução desta natureza certamente podem ser de grande valia para empresas do setor.

2 O Sistema de Franquias

Uma rede de franquias é formada, basicamente, por um franqueador e por seus franqueados (LAS CASAS, 2006). O sistema de franquias, ou *franchising*, é uma estratégia de expansão de negócios. *Franchising* é, *grosso modo*, um acordo contratual entre duas empresas independentes, em que o franqueador cede ao franqueado o direito de comercializar produtos e serviços utilizando as marcas de propriedade do franqueador em uma dada localidade e por um período de tempo determinado (HITT *et al.*, 2001). Para Cherto *et al.* (2006), o *franchising* é uma estratégia de marketing e de distribuição, um dos vários modelos de canais de vendas que uma organização pode utilizar.²

Segundo Kotler e Keller, o sistema de franquias apresenta as seguintes características específicas:

O franqueador possui uma marca comercial de produto ou serviço e a licença para os franqueados em troca de *royalties*. O franqueado paga pelo direito de fazer parte da rede. Além da taxa inicial de franquia, o franqueado arca com todos os custos de estabelecimento do negócio, incluindo aluguel, equipamentos, acessórios e pessoal. O franqueador fornece aos seus franqueados um sistema de marketing e de operações para fazer negócios (2006, p. 504)

Tal sistema configura-se hoje como uma importante opção para a expansão de negócios em diversos países. Este modelo de organização ganha também destaque na economia, gerando empregos e tributos. O sistema oferece uma forma muito interessante de expansão de negócios, pois a rede cresce com aporte de capital distribuído, ou seja, dos franqueados. O *franchising*, considerado um sistema de distribuição, resulta em uma integração cooperativa entre os elementos do sistema, com um equilíbrio de ganhos entre os seus membros em uma relação, geralmente, de longo prazo (SANTOS e PIZZINATTO, 2005). O sucesso do sistema de franquias é compreensível tanto do ponto de vista do franqueador quanto do franqueado, pois ambos oferecem, um para o outro, recursos complementares (CROONEN, 2005).

² Convém salientar que a terminologia adotada neste trabalho apreende como sinônimos os termos “*franchising*”, “sistema de *franchising*” e “sistema de franquias”.

2.1 *Um Breve Histórico do Sistema de Franquias*

Em se tratando de sua origem etimológica, o termo “franquia” e a sua derivação, *franchisage*, vêm da França e data da Idade Média. Ambos possuem a raiz comum “franc”, que significa “consentimento de um privilégio ou de uma autorização” (DAHAB, 1996). Durante o feudalismo, as cidades “francas” caracterizavam-se pela livre circulação de bens e pessoas, estando isentas do pagamento de taxas e tributos ao poder público e à Igreja, o que lhes rendeu o epíteto de *franche* ou *franchise*. O verbo *franchiser*, que significa o consentimento de um privilégio ou autorização, eliminava o estado prático de servidão dos camponeses, sendo que senhores feudais podiam oferecer cartas de franquia às pessoas e aos bens por elas comercializados.

Ao longo do tempo, a palavra *franchise* passou a significar um direito ou privilégio concedido pelos reis aos nobres que governavam regiões e, por serem licenciados, tinham o direito de cobrar taxas aos servos que nelas viviam. Parte destes valores era repassada aos reis e à corte, em troca de proteção. Atualmente, o termo *franchising* corresponde ao direito concedido a uma pessoa ou grupo para comercializar produtos e serviços de uma empresa em determinado território.

De acordo com Moraes Neto (1990), o sistema de franquias como um canal de distribuição moderno surgiu, provavelmente, em 1851, com a prática de um modelo de expansão pela I. M. Singer & Co, produtora de máquinas de costura para consumidores finais. A empresa, que dois anos após sua fundação passou a se chamar Singer Manufacturing Company, tinha seus escritórios na cidade de Nova York, Estados Unidos da América (EUA), e precisava ampliar suas vendas para outras áreas do território norte-americano. Com pouco capital para investimentos em canais de distribuição, os fundadores Isaac Merrit Singer e Edward Clark conceberam o que se considera o primeiro tipo de licenciamento formal de *franchising*. Os contratos eram firmados com empresários independentes, que passavam a utilizar uma marca já conhecida em suas próprias regiões para comercializar os produtos fornecidos pela Singer, proprietária da marca, ou por fornecedores por eles indicados. A empresa, que em 1863 passou a se chamar The Singer Company, em menos de vinte anos já contava com distribuidores em praticamente todo o território americano, na Europa e no Brasil (SINGER, 2003).

Em 1898, também nos EUA, a General Motors, adotou um sistema similar para expandir a sua rede distribuidora de produtos e serviços, com o objetivo de aumentar suas

vendas. Em 1899, novamente nos EUA, a Coca-Cola firmou contratos de franquias para o envasamento e distribuição de seus refrigerantes (CHERTO e RIZZO, 1994).

A grande popularização do sistema de *franchising*, de acordo com Morais Neto (1990), aconteceu de fato a partir da década de 1950. Com pouca disponibilidade de recursos, ex-combatentes norte-americanos da 2ª Grande Guerra retornaram ao seu país com pequena possibilidade de inserção no mercado de trabalho. O governo norte-americano criou, então, uma instituição especial, o Small Business Administration, com o intuito de financiar a abertura de pequenos negócios e de acompanhar o seu desenvolvimento. O sistema de franquias encaixava-se muito bem como fórmula para a reinserção dos ex-combatentes ao mercado pois, neste modelo, o franqueador repassa aos franqueados os processos de produção e comercialização, além do uso da marca. Dito de outra forma, parte significativa do conhecimento de negócios é repassada pelo franqueador ao franqueado.

Outro fato histórico de grande relevância para a popularização do sistema de *franchising* foi o acordo estabelecido entre um vendedor de equipamentos para a produção de *milk-shakes*, Ray Kroc, e os irmãos Richard e Maurice McDonald, em 1954. Impressionado com os processos de produção elaborados pelos irmãos McDonald, firmou com eles um contrato que lhe facultava os direitos para a concessão da marca a terceiros (MAURO, 1999). O próprio Ray Kroc abriu a primeira franquia da marca McDonald's em Des Plaines, no estado de Illinois, nos EUA, em 1955. Com o enorme sucesso de seus produtos e com um sistema de expansão muito bem-sucedido, a rede McDonald's é hoje a maior e mais conhecida empresa de serviços rápidos de alimentação do mundo. A rede está presente em 118 países, com aproximadamente 32.000 restaurantes que atendem a mais de 48 milhões de clientes todos os dias, e conta com algo em torno de 1.600.000 funcionários.³

2.2 A Evolução do Sistema de Franquias

O sistema de franquias, desde os seus primórdios, em meados do século XIX, vem se aprimorando como um modelo de expansão de negócios. Apesar de legalmente não haver nenhuma diferenciação entre sistemas de franquias no que tange ao seu grau de evolução ou de modernidade, muitos autores classificam o modelo adotado pelas redes de franquias, de acordo com gerações, considerando principalmente o grau de relacionamento e integração

³ Informações obtidas no site da rede McDonald's. Disponíveis em: <http://www.mcdonalds.com.br/institucional/50anos_mcdonalds.asp>. Acesso em 20 dez. 2008 e <http://www.mcdonalds.com.br/institucional/mcdonalds_brasil_quemsomos.asp>. Acesso em 22 dez. 2008.

entre franqueadores e franqueados (DIAS, 2003; MAURO, 1999). A classificação do modelo de franquias em gerações baseia-se no grau de interação entre franqueador e franqueados para fazer a cessão e o uso da marca e para a transferência de conhecimento e experiência, com o intuito de operar de forma mais satisfatória e obter os melhores resultados em sua atuação no mercado.

Assim, o sistema de franquias é classificado em quatro categorias, da primeira à quarta geração, tal como será discriminado a seguir.

2.2.1 Redes de Franquias de Primeira Geração

Nas redes de franquias classificadas como de primeira geração, o franqueador concede ao franqueado o direito de distribuição e o uso da marca de seus produtos e serviços sem exclusividade em favor do franqueado e também, sem exclusividade, em favor do franqueador. Neste sistema os produtos e serviços da marca podem ser encontrados pelos consumidores em outros pontos de venda, bem como o franqueado pode livremente comercializar produtos e serviços próprios ou de outros fabricantes. É o sistema mais simples e menos integrado de relacionamento entre franqueador e franqueados.

2.2.2 Redes de Franquias de Segunda Geração

Nas redes de franquias classificadas como de segunda geração, franqueador e franqueados estabelecem um acordo no qual o franqueado é obrigado a comprar e a comercializar apenas os produtos e serviços do franqueador, onde já se encontram embutidos *royalties* e outras taxas para a operação. Neste sistema, os produtos e serviços da marca são comercializados somente nos estabelecimentos que integram a rede operada sob a marca franqueada, bem como os estabelecimentos normalmente também são obrigados a comercializar unicamente os produtos e serviços da rede. Portanto, redes de franquias de segunda geração se caracterizam pela exclusividade recíproca entre franqueador e franqueados na comercialização de produtos e serviços.

2.2.3 Redes de Franquias de Terceira Geração

Nas redes de franquias classificadas como de terceira geração, o contrato firmado cria uma integração muito mais forte entre franqueador e franqueados, se comparado às redes

de primeira ou segunda gerações. No sistema classificado como de terceira geração de franquias, o franqueador, além de ceder o uso da marca e a exclusividade na comercialização de seus produtos e serviços para os franqueados da rede, ainda se compromete a transferir todo o conhecimento de negócios sistemática e recorrentemente acumulado pela experiência de muitos anos de mercado. Nestes termos, o franqueador se compromete com o aperfeiçoamento e contínuo repasse dos conhecimentos de negócios aos seus franqueados, com vistas a melhor atender às necessidades também continuamente em mudança dos seus consumidores. Destarte, procura-se garantir a manutenção de um padrão mínimo de qualidade e formatação em toda a rede de franquias, assegurando que as unidades franqueadas operem de maneira uniforme e que o mercado possa reconhecer toda a rede como uma empresa única.

2.2.4 Redes de Franquias de Quarta Geração

Nas redes de franquias classificadas como de quarta geração, franqueador e franqueados acordam contratualmente que, além da comercialização exclusiva de produtos e serviços e da transferência de conhecimento de negócio, haverá também o compartilhamento dos direitos para a tomada de decisões em relação à marca. Neste sistema, o poder de decisão é melhor distribuído entre franqueador e franqueados, e estes passam a construir e compartilhar valores e princípios em uma atmosfera de maior igualdade. Para a prática destes objetivos, as redes de franquias de quarta geração normalmente instituem conselhos de franqueados que atuam junto ao franqueador no estabelecimento de metas, direitos e responsabilidades para os elementos da rede, conselhos estes que também atuam como instâncias superiores de decisões em caso de litígios que possam vir a ocorrer.

É importante ressaltar que a classificação de uma rede de franquias em uma ou outra geração independe do tempo de atuação no mercado. Há redes de franquias recém criadas que já foram concebidas como sistemas de quarta geração.

Partindo do pressuposto de que as redes de franquias de quarta geração são mais facilmente administradas com ferramentas integradas de gestão (CHERTO *et al.*, 2006), este trabalho trata da concepção e utilização de sistemas de gestão que promovam uma maior integração das redes de franquias, que são as ferramentas mais adequadas para a implementação de modelos de administração mais avançados.

2.3 *Vantagens do Sistema de Franquias*

A intenção do sistema de franquias é beneficiar tanto o franqueador quanto os franqueados, que podem ser considerados sócios da organização. De acordo com diversos autores (SHANE e SPELL, 1998; HITT *et al.*, 2001; CHERTO *et al.*, 2006; KOTLER e KELLER, 2006), os principais benefícios do sistema de franquias são:

- Para o franqueador
 - A expansão do canal de vendas e o marketing local são realizados com recursos de terceiros, a saber, os franqueados, aumentando capacidade de investimento e a potencial velocidade de expansão.
 - Os franqueados, escolhidos pelo franqueador, normalmente têm grande familiaridade com os hábitos e a cultura de sua região de atuação.
 - Os franqueados, diferentemente de funcionários de uma organização, estão diretamente interessados no sucesso das vendas, pois se tornam sócios do negócio.
 - Há a possibilidade legal de manter um rígido controle sobre os produtos e serviços oferecidos pelas unidades franqueadas, mantendo assim a uniformidade da qualidade e do atendimento aos clientes finais.
 - O aproveitamento da experiência anterior dos franqueados, que passam a sugerir novas práticas operacionais e gerenciais, aperfeiçoando os processos de negócio para a rede como um todo.

- Para o franqueado
 - A entrada em um negócio de menor risco, mais garantido por uma marca comercial conhecida e já aceita pelo mercado, com um retorno sobre o investimento mais previsível.
 - Possibilidade de comercialização de produtos e serviços já conhecidos e aceitos pelo mercado.
 - Acesso a modelos operacionais e gerenciais já testados e comprovados pelo franqueador, utilizando os processos definidos e a experiência do franqueador para a melhor utilização de recursos, desde a implantação da franquia até o uso de insumos e serviços.

- Garantia de suporte do franqueador para resolução de problemas nos negócios.
- Maior facilidade para obtenção de crédito junto aos agentes financeiros.
- Participação em conjunto de grandes ações de marketing institucional promovidas pelo franqueador para a rede.
- Acesso a insumos, mercadorias, bens e serviços a custos mais baixos e em melhores condições de pagamento através de negociações garantidas pelo poder de compra e barganha da rede (economia de escala), exercida pelo franqueador em benefício de seus franqueados.
- A garantia da dedicação do franqueador na melhoria contínua dos métodos, produtos e serviços oferecidos pela rede.
- Acesso ao conhecimento acumulado do franqueador e de toda a rede em quantidade e qualidade normalmente não acessível a um pequeno empresário.

Todas estas prerrogativas acabam por criar organizações que apresentam tradicionalmente rápido crescimento e grande velocidade de resposta aos desejos dos consumidores, em se tratando de novos produtos e serviços. Além disso, a organização em redes apresenta-se como o modelo potencialmente mais flexível e propício para gerar inovação a partir da criação esparsa de conhecimento que caracteriza o contexto econômico empresarial atual (MILAGRES, 2008).

2.4 O Sistema de Franquias no Brasil

O sistema de franquias é um dos modelos de negócios que mais cresce no Brasil. Historicamente, pode-se citar o Yázigi, escola de ensino de línguas com sede em São Paulo, como uma das pioneiras iniciativas formais de franquias no Brasil, cuja transferência da propriedade de suas filiais para uma rede de franqueados ocorreu em 1960, sendo que um dos sócios que então apoiava a administração da empresa tornou-se um franqueado da nova rede (MAURO, 1999).

Outros exemplos se seguiram ao Yázigi, com o surgimento de redes como o CCAA, O Boticário, FISK, SOS Computadores, entre outros. No final da década de 1980 ocorreu um

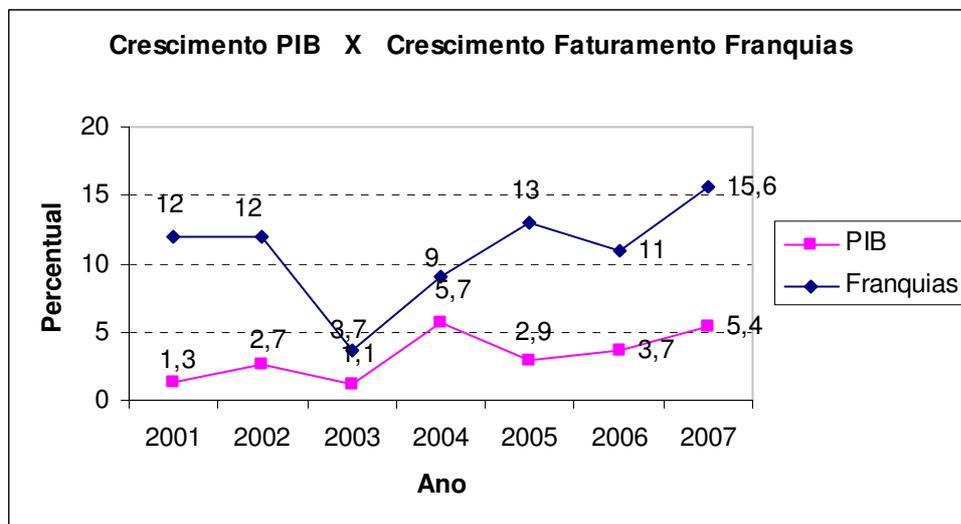
grande crescimento do sistema, que vem sendo adotado em muitos dos setores de atividade econômica, principalmente na oferta de serviços (SANTOS e PIZZINATTO, 2005).

Graças ao sucesso e ao crescente desenvolvimento do sistema de franquias no Brasil, em julho de 1987 foi criada a Associação Brasileira de Franchising, ou ABF. Esta associação, fundada por grandes franqueadores e empresários com interesses no setor, tornou-se a mais significativa representante do sistema de franquias no Brasil.

De acordo a ABF, a entidade “possui cerca de 700 associados, divididos entre franqueadores, franqueados e prestadores de serviços que, nos últimos anos, vêm participando de diversas ações para o desenvolvimento do sistema no Brasil”. Ainda de acordo com a associação, “sua missão é divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional deste moderno sistema de negócios”. Informações divulgadas pela ABF são utilizadas pelos principais estudiosos do setor, que é também fonte privilegiada deste trabalho.

Quanto ao desempenho do setor, as redes de franquias no Brasil vêm obtendo, seguidamente, crescimento bastante superior à média do produto interno bruto (PIB) nacional, como mostra o gráfico a seguir.

Gráfico 1. Variação PIB do Brasil e do faturamento das redes de franquias.



Fonte: Associação Brasileira de Franchising. Acesso em 12 de agosto de 2008.

O gráfico 1 ilustra a variação do faturamento relacionado ao setor de franquias, quando comparado à variação do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil entre os anos de 2001 e 2007.⁴ Em todos os anos da pesquisa, o crescimento do setor de franquias foi bastante

⁴ Vale sublinhar que tal intervalo de tempo foi adotado como parâmetro analítico, de modo que as informações contidas nos gráficos subsequentes estarão a ele referidas.

superior ao PIB. Em termos numéricos, enquanto o PIB do país neste período acumulou um crescimento de pouco mais de 25%, o setor de franquias apresentou um crescimento superior a 100%.

O setor de franquias no Brasil também se apresenta como um dos principais geradores de faturamento da economia, vindo a representar uma significativa parcela do PIB do Brasil. O gráfico a seguir mostra a evolução do faturamento nominal do setor de franquias no Brasil, entre os anos de 2001 e 2007.

Gráfico 2. Faturamento do setor de franquias no Brasil (R\$ bilhões).



Fonte: Associação Brasileira de Franchising. Acesso em 12 de agosto de 2008.

Tal como os dados evidenciam, durante os anos em que a pesquisa se realizou houve crescimento do faturamento do setor de franquias, chegando a atingir a cifra de R\$ 46,039 bilhões em 2007.

Outro dado importante, relacionado ao bom desempenho do setor de franquias no Brasil, é o número de empresas que utiliza o sistema como método de expansão de seus negócios. O gráfico a seguir mostra a evolução do número de redes no Brasil, no período em questão.

Gráfico 3. Variação do número de redes franqueadoras no Brasil.



Fonte: Associação Brasileira de Franchising. Acesso em 12 de agosto de 2008.

De acordo com o gráfico 3, o número de empresas que utiliza o sistema de franquias como modelo de expansão variou de 600 no ano de 2001 para 1197 em 2007, o que representa um crescimento de praticamente 100% em apenas seis anos. Este é um dos fortes indicadores do sucesso deste modelo entre os empreendedores nacionais.

Finalmente, o número de unidades franqueadas também apresenta um crescimento consistente nos últimos anos, representando um significativo crescimento do número de novos pequenos empreendedores. O gráfico a seguir mostra a variação do número de unidades franqueadas no Brasil no período em questão.

Gráfico 4. Variação do número de unidades franqueadas no Brasil.



Fonte: Associação Brasileira de Franchising. Acesso em 12 de agosto de 2008.

Nota-se uma variação de aproximadamente 51000 unidades franqueadas no ano de 2001 para 65553 no ano de 2007, o que representa um crescimento de mais de 28,5% em seis anos. Naturalmente, a variação do número de unidades franqueadas teria que ser menor que a variação observada em relação ao crescimento no número de redes, visto que as novas redes começam a operar, na grande maioria dos casos, com um pequeno número de unidades e vão crescendo com o tempo.

De todas as quase 1200 redes de franquias no Brasil final de 2007, o quadro abaixo exhibe as maiores redes, considerando-se o número de unidades.

Quadro 1. As 25 maiores redes de franquias do Brasil.

Classif.	Rede	Segmento	Unid.
1ª	O Boticário	Cosméticos e Perfumaria	2667
2ª	Kumon	Educação e Treinamento	1555
3ª	Wizard Idiomas	Escolas de Idiomas	1246
4ª	Colchões Ortobom	Móveis, Decoração e Presentes	1149

5ª	Escolas Fisk	Escolas de Idiomas	966
6ª	L'Acqua di Fiori	Cosméticos e Perfumaria	966
7ª	Hoken	Beleza, Saúde e Produtos Naturais	898
8ª	CCAA	Escolas de Idiomas	805
9ª	Microlins	Educação e Treinamento	745
10ª	AM PM Mini Market	Negócios, Serviços e Conveniência	725
11ª	BOB'S	Alimentação	659
12ª	JET OIL	Serviços Automotivos	622
13ª	Cacau Show	Alimentação	617
14ª	Água de Cheiro	Cosméticos e Perfumaria	580
15ª	Mcdonald's	Alimentação	549
16ª	Estapar	Serviços Automotivos	518
17ª	BR Mania	Negócios, Serviços e Conveniência	517
18ª	CNA	Escolas de Idiomas	480
19ª	Drogarias Farmais	Beleza, Saúde e Produtos Naturais	470
20ª	Casa do Pão de Queijo	Bebidas, Cafés, Doces e Salgados	450
21ª	Localiza Rent a Car	Serviços Automotivos	408
22ª	Yázigi Internexus	Escolas de Idiomas	402
23ª	Varig Log	Negócios, Serviços e Conveniência	304
24ª	Habib's	Alimentação	300
25ª	Skill Inglês Espanhol	Escolas de Idiomas	291

Fonte: Associação Brasileira de Franchising.

É interessante observar ainda que a grande maioria das redes de franquias que atuam no Brasil são empresas brasileiras, resultado de iniciativas do empreendedorismo nacional.

Todas estas pesquisas mostrando números pujantes do setor de franquias no Brasil, a sua importância como criador de produtos e serviços de qualidade, o seu peso social como gerador de empregos e em termos de arrecadação de impostos, tornam a administração das redes de franquias um elemento bastante relevante dentro do cenário econômico nacional. Assim, as tentativas de aprimoramento da gestão de organizações em rede, particularmente redes de franquias, são mais do que justificadas com o intuito do melhor aproveitamento dos benefícios que esse tipo de modelo de negócios oferece.

2.5 O Sistema de Franquias e os Segmentos de Atuação no Brasil

Embora não exista nenhuma restrição de aplicação do sistema de franquias a segmentos específicos, alguns segmentos de atuação deste setor já se apresentam mais maduros e mais significativos do ponto de vista econômico. No Brasil, de acordo com a ABF, os segmentos mais relevantes do setor de franquias são:

- Acessórios Pessoais e Calçados;
- Alimentação;
- Educação e Treinamento;
- Esporte, Saúde, Beleza e Lazer;
- Fotos, Gráficas e Sinalização;
- Hotelaria e Turismo;
- Informática e Eletrônicos;
- Limpeza e Conservação;
- Móveis, Decoração e Presentes;
- Negócios, Serviços e Outros Varejos;
- Veículos;
- Vestuário.

A tabela a seguir permite uma melhor visualização do faturamento e da preeminência dos segmentos mais relevantes do setor de franquias.

Tabela 1. Faturamento do Setor de Franquias por Segmento em 2007.

Segmento	Faturamento (R\$ bilhões)	% do Total
Acessórios Pessoais e Calçados	1,823	3,96%
Alimentação	7,476	16,24%
Educação e Treinamento	4,713	10,24%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	6,73	14,62%
Fotos, Gráficas e Sinalização	1,401	3,04%
Hotelaria e Turismo	0,915	1,99%
Informática e Eletrônicos	0,684	1,49%
Limpeza e Conservação	0,574	1,25%
Móveis, Decoração e Presentes	2,197	4,77%
Negócios, Serviços e Outros Varejos	14,774	32,09%
Veículos	1,837	3,99%
Vestuário	2,915	6,33%
Total	46,039	100,00%

Fonte: Associação Brasileira de Franchising.

Os números acima evidenciam o faturamento nominal dos segmentos mais relevantes do setor de franquias no Brasil em 2007 e, ainda, a sua significância em relação ao total do faturamento do setor, sendo possível constatar que os segmentos mais significativos para a economia nacional são:

- Negócios, Serviços e Outros Varejos: representou 32,09% do faturamento do setor de franquias em 2007.
 - Observação: Este número significativo deve ser visto com cautela, pois uma pronunciada gama de negócios foi qualificada neste segmento pela ABF.
- Alimentação: representou 16,24% do faturamento do setor de franquias em 2007.
- Esporte, Saúde, Beleza e Lazer: representou 16,24% do faturamento do setor de franquias em 2007.
 - Observação: Este número significativo deve ser analisado com cautela, pelo motivo já pontuado na observação acima.
- Educação e Treinamento: representou 10,24% do faturamento do setor de franquias em 2007.

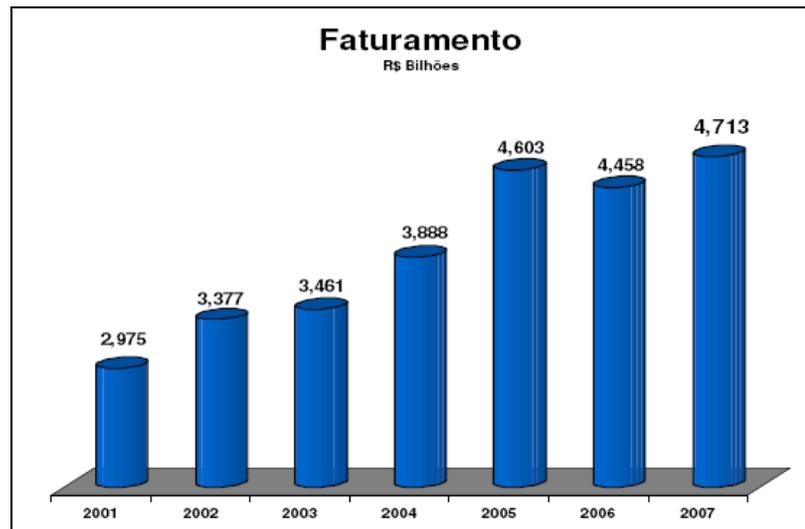
2.6 As Redes de Franquias no Brasil: o Segmento Educacional

Em particular, o segmento educacional, que inclui os serviços de educação e treinamento, se destaca pelo grande número de redes nele atuantes, pela grande quantidade de

unidades franqueadas e, conseqüentemente, pelo movimento econômico por ele gerado: clientes, faturamento, empregos e arrecadação de impostos.

As redes de franquias do segmento educacional são fontes geradoras de faturamento na economia e representam uma significativa parcela do setor de franquias no Brasil. O gráfico a seguir mostra a evolução do faturamento do segmento educacional nos últimos anos.

Gráfico 5. Faturamento de franquias do segmento educacional no Brasil.

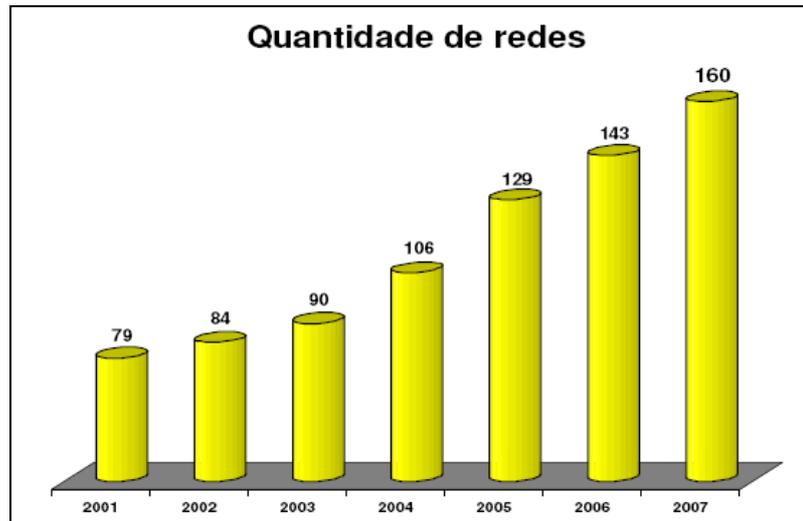


Fonte: Associação Brasileira de Franchising. Acesso em 12 de agosto de 2008.

O gráfico 5 mostra a variação do faturamento do segmento educacional das redes de franquias no Brasil entre os anos de 2001 e 2007. Em 2007, o faturamento do segmento atingiu aproximadamente R\$ 4,713 bilhões, o que representa um crescimento de mais de 58,4% em seis anos. Neste mesmo período, o PIB nacional cresceu pouco mais de 25%. Os dados do gráfico apontam ainda um crescimento constante entre 2001 e 2005, uma oscilação negativa em 2006 e a retomada do crescimento do segmento em 2007.

Outro indicador importante relacionado ao bom desempenho do segmento educacional setor de franquias no Brasil é o número de empresas deste segmento que utiliza o sistema como método de expansão de seus negócios. O gráfico abaixo retrata a evolução do número de redes do segmento educacional nos últimos anos no Brasil.

Gráfico 6. Número de redes franqueadoras do segmento educacional no Brasil.

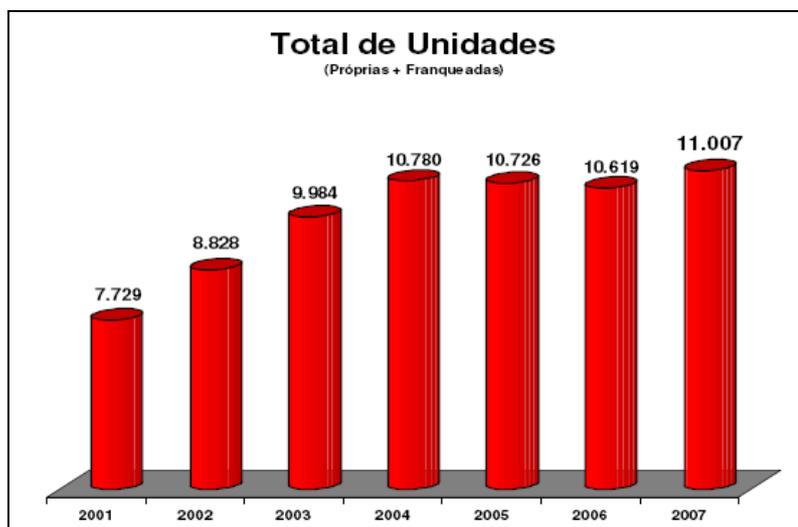


Fonte: Associação Brasileira de Franchising.

De acordo com o gráfico 6, o número de empresas do segmento educacional que utiliza o sistema de franquias como modelo de expansão variou de 79 no ano de 2001 para 160 em 2007, o que representa um crescimento de mais de 100% em apenas seis anos. O gráfico mostra ainda um crescimento constante e vigoroso no número de redes de franquias do segmento educacional no Brasil.

O número de unidades franqueadas também é um indicador importante para mostrar a evolução da adoção do sistema de franquias atuando no segmento educacional. Tendo isto em vista, o gráfico a seguir ilustra a variação do número de unidades franqueadas no segmento educacional no Brasil nos últimos anos.

Gráfico 7. Número de unidades franqueadas do segmento educacional no Brasil.



Fonte: Associação Brasileira de Franchising.

Diferentemente do número de redes de franquias do segmento educacional, o número de unidades franqueadas do segmento não apresenta crescimento constante entre 2001 e 2007. O número de unidades franqueadas deste segmento cresceu entre 2001 e 2004, tendo apresentado pequenas quedas em 2005 e 2006 e voltado a crescer em 2007. Estes resultados são razoáveis, pois apesar do sempre crescente número de novas redes de franquias do segmento educacional, estas novas redes iniciam suas operações com poucas unidades, esperando-se uma expansão das mesmas com o tempo.

O segmento educacional foi escolhido como alvo da pesquisa exploratória sobre o uso de sistemas de gestão por redes de franquias dado o seu tamanho e significado econômicos no Brasil, como visto nos gráficos 5, 6 e 7, e também pela relevância específica da atividade de educação, fundamental em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo (DRUCKER, 2003).

2.7 Principais Tendências do Sistema de Franquias

O sistema de franquias vem acompanhando a tendência mundial de globalização, com uma visível tendência à internacionalização das marcas. Os efeitos da globalização e do processo de abertura da economia brasileira, principalmente a partir da década de 1990, levaram as empresas a buscar uma maior competitividade em seus negócios, de sorte que a expansão para outros países passa a ser uma etapa “natural” deste processo (ALMEIDA *et al.*,

2001). Para as redes franquias, a expansão para além dos seus países de origem constituiu-se em um fenômeno mundial (SILVA, 2004), fenômeno este também observado como uma realidade para as redes de franquias nacionais.

Além da internacionalização, entre as principais tendências para o setor de franquias nos próximos anos estão (CHERTO *et al.*, 2006; DIAS, 2003):

- Maior equilíbrio nas relações de poder entre franqueador e franqueados.
 - Aumento da participação dos franqueados nas decisões estratégicas e táticas das redes através de conselhos, comitês de franqueados e outros mecanismos semelhantes. Esta tendência mostra uma natural evolução para a quarta geração do sistema de franquias.

- Popularização do uso de novas tecnologias.
 - A adoção de novas tecnologias como ferramentas para promover melhor integração entre o franqueador e seus franqueados, dos franqueados entre si, entre os fornecedores e a rede, e entre os clientes e o franqueador. Dentre estas novas tecnologias destacam-se as aplicações sobre a Internet e os sistemas de comércio eletrônico.

- Crescimento do número de redes.
 - Com a maior competitividade dos mercados locais e do mercado global, negócios independentes deverão, em maior escala, se converter em organizações em rede, em particular redes de franquias.

- Parcerias, com o fortalecimento das marcas coligadas (*co-brandings*).
 - Redes de franquias de diferentes marcas e negócios de um mesmo segmento ou segmentos complementares deverão mais comumente coexistir sob o mesmo teto ou lado a lado, sendo administrados por um ou mais franqueados.

- Redução dos custos das instalações das unidades franqueadas.
 - Diminuição do porte físico das franquias para atrair empreendedores com menos recursos financeiros, mas que possuem perfil adequado para os negócios. Esta tendência deve acelerar ainda mais a expansão das redes de franquias.

- Transformação de filiais em franquias.
 - Com o amadurecimento e sucesso do sistema de franquias mais perceptíveis, naturalmente muitas empresas, especialmente indústrias, que buscam expandir seus canais de distribuição deverão transformar suas filiais em franquias, beneficiando-se das vantagens do sistema.

- Maior profissionalização da administração das redes.
 - Redes de franquias mais antigas estão modernizando suas administrações familiares para gestões mais profissionalizadas, com a contratação de executivos de mercado e com a sucessão dos primeiros gestores pelas gerações mais novas. Também os franqueados estão cada vez mais preparados para a gestão de seus negócios, pelo maior acesso das sociedades ao conhecimento e por exigências do próprio franqueador, mais rigoroso na seleção de candidatos a franqueados.

2.8 Principais Desafios na Gestão de Redes de Franquias

O sucesso de uma rede de franquias, como de praticamente qualquer organização, está fortemente relacionado à capacidade e qualidade de gestão da mesma (JONES, 2000).

A operação e a administração de redes de franquias não são tarefas simples. Não bastassem os conflitos naturais de um modelo de sociedade como o sistema de franquias (EHRMANN e SPRANGER, 2003), em que franqueador e franqueados nem sempre estão de acordo em relação às formas de condução dos negócios, a própria organização em rede impõe complexidade extra à gestão.

Segundo Hitt *et al.* (2001), Cherto *et al.* (2006) e Kotler e Keller (2006), pode-se citar como desafios para a gestão de uma rede de franquias os seguintes fatores:

- Quanto maior e mais bem-sucedida uma rede, maior sua dispersão geográfica.
- Os produtos e serviços de uma rede precisam seguir um padrão de qualidade determinado, onde quer que sejam oferecidos.
- O franqueador é responsável por oferecer diversos serviços aos seus franqueados, a fim de aprimorar o desempenho de sua atuação no mercado, tipicamente assessoria operacional, jurídica e contábil.

- Novos produtos e serviços precisam ser comunicados e oferecidos pelo franqueador de maneira rápida e homogênea para toda a rede.
- Novas boas práticas operacionais precisam ser rapidamente comunicadas para toda a rede para garantir melhor condição de competição no mercado.
- Para assegurar uniformidade na oferta de produtos e serviços, além de um “discurso afinado”, os franqueados e seus colaboradores precisam receber orientações e treinamentos periódicos.
- Dependendo da distribuição geográfica e da permissão de atuação por localidade, pode haver uma competição predatória entre unidades de uma mesma rede.
- Como o franqueado é o canal de distribuição dos produtos e serviços da rede, o franqueador muitas vezes não conhece em detalhes o perfil do cliente final da rede e tem dificuldades em melhor adequar e aperfeiçoar seus produtos e serviços para o mercado.
- Os franqueados não são funcionários do franqueador, mas sim donos de seus próprios negócios, não podendo ser “demitidos” em caso de conduta inadequada para os padrões da rede. Assim, a relação deve buscar o consenso e ter o maior grau de transparência possível.
- No sistema de franquias existe inegavelmente a perda, por parte do franqueado, de parcela significativa de sua independência, comparando-se este sistema a um negócio próprio isolado.
- Normalmente, o franqueado não tem conhecimento formal para empreender. Em muitos casos, ele depende do apoio do franqueador para uma gestão eficiente, responsável, ética e legal de seu negócio.

Esta análise dos desafios identificados na administração de redes de franquias sugere que parte dos problemas são oriundos de dificuldades de comunicação e troca de informações entre os elementos envolvidos: franqueadores, franqueados e clientes finais da rede. Para a gestão de uma rede de franquias, o desejável fluxo contínuo de conhecimentos, informações e dados é altamente dificultado por razões multifárias, que vão desde o uso inadequado de tecnologia já disponível até a falta de interesse das partes numa maior transparência. Neste último contexto, o problema do agenciamento (HITT *et al.*, 2001) em uma rede de franquias aparece de forma curiosa, afinal, os principais elementos da rede são donos de seus próprios negócios (CHERTO *et al.*, 2006). No entanto, a representação da marca e a comercialização dos produtos e serviços podem sofrer manipulações e adaptações de acordo com interesses

particulares de uma ou outra parte, com grandes dificuldades de controle para os agentes do interesse geral.

A administração de uma rede de franquias exige, portanto, acesso a informações suficientes para a condução de políticas de *trade marketing* profissionais. Estas políticas devem permitir adequar e aperfeiçoar continuamente as estratégias de distribuição, a estrutura ideal das unidades, o composto de marketing (ou *marketing mix*), os processos gerenciais e operacionais e ainda os produtos e serviços da rede para atender melhor e mais rentavelmente os franqueados e os clientes finais (MOTTA *et al.*, 2008).

2.8.1 Necessidades Específicas do Segmento Educacional

As redes de franquias que atuam no segmento educacional têm características peculiares de operação que impactam fortemente na administração. O franqueador normalmente é idealizador e proprietário de um método de ensino que é repassado ao franqueado por meio de determinados materiais didáticos. O franqueado contrata e capacita coordenadores pedagógicos e professores para a utilização do método do franqueador e de seu material didático. Os clientes finais, alunos, mantêm uma relação freqüente e normalmente de longo prazo com as unidades da rede. Os ganhos do franqueador e dos franqueados advêm de uma margem de lucro obtida na venda do material didático para cada aluno e dos serviços prestados pelos franqueados.

Para o franqueador, que pode possuir centenas de franquias de sua marca dispersas pelo país e até mesmo no exterior, é importante o acesso a informações sobre a operação para a melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços e para o controle das atividades dos franqueados da rede.

Quanto à qualidade dos produtos e serviços, há indicadores de negócio cruciais para a condução da administração da rede, como por exemplo:

- Índice de presença dos alunos às aulas;
- Índice de reprovação dos alunos;
- Índice de evasão (abandono de um curso antes de seu término);
- Notas finais médias de cada curso;
- Número de alunos por turma;
- Lucratividade da unidade; etc.

Cada um destes indicadores pode ser avaliado considerando-se diversas dimensões de negócio como, por exemplo, o curso oferecido, o professor e sua qualificação, a região ou cidade, o período letivo em questão. Além disso, estes indicadores podem ser comparados, por unidade, à média da rede, de acordo com a sua região, tamanho e tempo de existência. Estas análises apresentam ao franqueador, e à rede como um todo, importantes termômetros para aperfeiçoar o método de ensino, seja com relação àqueles docentes que necessitam de uma melhor qualificação ou aperfeiçoamento profissional, às unidades em que os alunos requerem um acompanhamento mais criterioso, ou mesmo àquelas unidades que precisam de um maior controle contábil e administrativo. Além disso, estes indicadores podem ser comparados aos da concorrência, se disponíveis, para uma avaliação dos resultados das iniciativas da rede nas áreas pedagógica, administrativa e econômico-financeira.

Quanto ao controle das atividades de seus franqueados, os principais indicadores para o franqueador são o número de alunos ativos e a evasão escolar, que afetam diretamente a requisição e a compra de material didático e ainda o repasse dos *royalties* por parte dos franqueados, se o modelo de contrato de franquias assim o exigir.

É importante observar que estes indicadores também são de imensa utilidade para os franqueados, que podem realizar praticamente as mesmas análises, a partir de um ponto de vista mais local do mercado e da concorrência.

2.9 Soluções para a Gestão de Redes de Franquias

Os argumentos discutidos acerca das necessidades para a administração de redes de franquias sustentam a importância da comunicação e troca de dados e informações entre os elementos envolvidos, os franqueadores, os franqueados e os clientes finais da rede, integrando-os em torno da gestão dos negócios.

Uma rede de franquias deve agir de maneira integrada, pois os benefícios da organização em rede são mais plenamente alcançados a partir da fluência livre de conhecimento, informação e dados entre os seus elementos principais. Assim, as soluções de gestão ideais para redes de franquias são aquelas que suprem às necessidades de integração entre seus elementos. Estas soluções devem ser capazes de executar os processos operacionais, integrar os dados resultantes da operação em cada uma das unidades, transformar estes dados em informações de negócio e oferecer estas informações de forma fácil e compreensível aos agentes do franqueador e aos franqueados para o controle e o aperfeiçoamento dos produtos, serviços, procedimentos e práticas padrão da rede.

3 Soluções e Sistemas de Gestão

De acordo com O’Briem e Marakas (2007), os sistemas e tecnologias da informação são componentes vitais para as organizações, constituindo-se em verdadeiros imperativos empresariais. Os sistemas de informação utilizados pelas organizações devem permitir agilidade e flexibilidade na condução dos negócios:

Estamos na era da informação, onde a riqueza nasce de idéias inovadoras e do uso inteligente da informação. As organizações concorrem em um mercado repleto de desafios, que muda rapidamente e precisam reagir com agilidade aos problemas e oportunidades que se apresentam. As organizações devem implantar sistemas que possam impactar positivamente suas operações para garantir seu sucesso e sobrevivência. (TURBAN *et al.*, 2003, p. 35)

A evolução da tecnologia da informação, incluindo equipamentos, sistemas e telecomunicações, permite novas possibilidades e oferece grandes oportunidades de melhorias na gestão dos negócios, independentemente do modelo de organização empresarial (LAUDON e LAUDON, 2005).

3.1 O Papel dos Sistemas de Informação para os Negócios

No momento atual, em todo o mundo, as empresas têm investido maciçamente em tecnologia da informação e serviços de gestão. Estes investimentos fazem parte de um redesenho das operações organizacionais para tirar proveito das novas tecnologias.

Em 2006 as empresas privadas nos Estados Unidos investiram US\$ 1,8 trilhões em hardware e software para sistemas de informação. Além disso, outros US\$ 1,7 trilhões foram gastos em consultorias e serviços de gestão. (...) Quase a metade de todo o investimento anual privado nos Estados Unidos envolve tecnologias e sistemas de informação. (LAUDON e LAUDON, 2007, p. 51)

O que tornaria os sistemas de informação tão essenciais hoje? Por que as empresas estão investindo tanto em tecnologia? A intenção principal é atingir importantes objetivos organizacionais: excelência operacional, oferta de novos produtos e serviços, aprimoramento do relacionamento com clientes e fornecedores, melhoria nos processos de tomada de decisão, obtenção de vantagens competitivas sobre os concorrentes. Estes objetivos de negócio serão abordados nas próximas seções.

3.1.1 Excelência Operacional

Um dos elementos mais óbvios para a obtenção de uma maior lucratividade nas atividades comerciais é a melhoria da eficiência operacional. Inegavelmente, os sistemas de informação aliados às novas tecnologias estão entre as mais importantes ferramentas para atingir altos níveis de eficiência e produtividade nas operações, especialmente quando combinadas a mudanças no comportamento da administração e nas práticas de negócio. A integração on-line com fornecedores, diminuindo o tempo de distribuição e entrega de matérias-primas e produtos acabados é um dos exemplos clássicos de como a tecnologia e os sistemas de informação estão otimizando os custos com estoques e entregas, especialmente nas grandes redes de varejo.

3.1.2 Oferta de Novos Produtos e Serviços

As novas tecnologias e sistemas de informação atuam como plataforma para o aparecimento de novos produtos e serviços baseados em novos modelos de negócios, permitindo novas formas de produzir, distribuir, vender e dar suporte e manutenção. A venda de livros, equipamentos eletrônicos e música digital estão entre os produtos e serviços comercializados a partir de novos modelos de negócios recentemente criados a partir de novas tecnologias e sistemas de informação.

3.1.3 Aprimoramento do Relacionamento com Clientes e Fornecedores

Ao conhecer em detalhes os interesses e demandas mais prováveis de seus clientes e a forma como estes clientes querem ser atendidos, fica mais fácil atuar na sua retenção e fidelização. Com isso, os clientes voltam e compram mais, aumentando a lucratividade e diminuindo o custo e a necessidade de aquisição de novos clientes para substituir os clientes atuais.

O mesmo conceito se aplica aos fornecedores: quanto maior o envolvimento de um fornecedor com a empresa, mais este estará interessado em ganhos mútuos e melhoria intrínseca na qualidade dos insumos que fornece à empresa.

A identificação das preferências dos consumidores através da manutenção de informações de compras, a relação destas informações com as preferências de outros

consumidores para ofertar outros produtos, e a análise aprofundada do perfil de consumo para obtenção de correlações não óbvias de compra são exemplos de como sistemas de informação podem ser utilizados para melhorar o relacionamento com os clientes.

Quanto aos fornecedores, um forte exemplo de ganho de valor é a utilização de sistemas de gerenciamento da cadeia de suprimentos que permite uma maior transparência da demanda em cada ponto da cadeia, melhorando a capacidade de previsão da necessidade de estoques e, naturalmente, diminuindo os custos com transporte e estocagem.

3.1.4 Melhoria nos Processos de Tomada de Decisão

Parte significativa do trabalho de administração é tomar decisões. Apesar do estudo da tomada de decisões a partir basicamente do padrão da racionalidade econômica, na realidade, tomadores de decisão freqüentemente mostram comportamento diferente das predições dos modelos econômicos. Esta discrepância, a “racionalidade limitada” (SIMON, 1960), advém tradicionalmente:

- Da falta de habilidade em avaliar diversas alternativas simultaneamente;
- Da não premência de escolha da decisão ótima, ou seja, basta a decisão “boa o bastante”;
- Do uso de regras simplificadoras para reduzir o esforço da decisão.

Estes aspectos se justificam, em parte, pelo fato de muitos administradores trabalharem praticamente às cegas, i.e., sem poder contar com a informação correta no momento necessário para tomar a melhor decisão dentre as múltiplas possibilidades que normalmente se apresentam (SIMON, 1990). Como resultado, observa-se a produção por vezes insuficiente e por vezes excessiva de bens e serviços, a baixa qualidade na alocação de recursos e a dificuldade de adaptação às mudanças do mercado no tempo adequado e desejado.

As novas tecnologias e sistemas de informação já disponibilizam dados e informações integradas e consistentes em tempo real, o que permite a tomada de decisão mais balizada na realidade dos fatos e menos em palpites ou previsões.

3.1.5 Obtenção de Vantagens Competitivas sobre os Concorrentes

Ao atingir de fato um dos elementos tratados nos itens citados anteriormente (excelência operacional, oferta de novos produtos e serviços, aprimoramento do relacionamento com clientes e fornecedores, melhoria nos processos de tomada de decisão), provavelmente uma organização já terá obtido vantagens competitivas sobre parte de seus concorrentes. A eficiência na obtenção destes aspectos também pode ser um diferencial significativo, aumentando ainda mais a importância dos sistemas de gestão e de sua qualidade específica.

Assim, a condução dos negócios contemporâneos está cada vez mais relacionada à adoção e ao bom uso de sistemas de informação e gestão. A integração dos dados e informações internas à empresa, a conexão dos processos de negócios da organização com os outros participantes da cadeia produtiva, a consistência de dados e informações, a facilidade de acesso e a atualização dos dados apresentam-se como ferramentas essenciais e, muitas vezes, vitais para a competição na grande maioria dos setores na atualidade (LAUDON e LAUDON, 2007).

3.2 Os Sistemas de Informação e as Organizações

Com a natural evolução dos modelos de gestão empresarial a partir da industrialização, o primeiro grande objetivo da administração era a maximização da eficácia e da eficiência (MAXIMIANO, 2006.). A especialização das áreas funcionais das empresas e das suas funções específicas em busca da eficiência operacional evoluiu para a departamentalização das organizações. Com o tempo, muitas das atividades departamentais das organizações tornaram-se tão específicas quanto isoladas daquelas de outras áreas.

Com o avanço tecnológico e a popularização dos sistemas de informação, particularmente a partir da década de 1960 e acelerando-se a partir da década de 1980, com o advento dos microcomputadores, os departamentos das organizações demandaram cada vez mais a informatização e a automatização de suas tarefas operacionais.

A figura a seguir mostra esquematicamente como os sistemas de informação atendem às principais áreas das organizações, bem como aos seus níveis organizacionais.

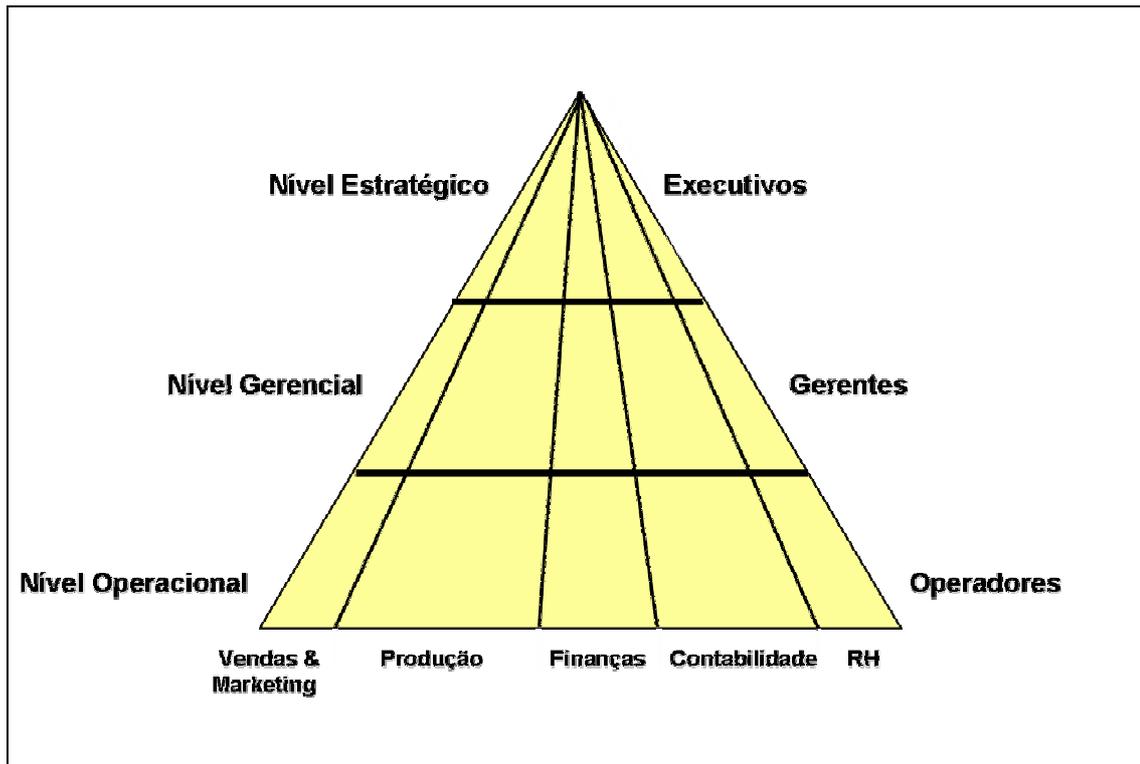


Figura 1. Sistemas de Informação nas Organizações.

Fonte: Laudon e Laudon, 2005.

De acordo com a figura 1, os principais departamentos, quanto à divisão funcional nas organizações são: Vendas & Marketing, Produção, Finanças, Contabilidade e Recursos Humanos.

De forma sintética, pode-se assumir que os principais níveis organizacionais atendidos pelos sistemas de informação são: o nível operacional, o nível gerencial e o nível executivo.

Para cada uma das áreas funcionais e em cada um dos níveis organizacionais, a necessidade de automatização e informação é específica. Assim, para uma rede de varejo, por exemplo, ao nível operacional de vendas os sistemas mais importantes são aqueles que automatizam os pontos de vendas (*check-outs*), para que rapidamente a empresa possa vender e cobrar seus clientes. Já ao nível gerencial, é interessante oferecer aos gerentes de cada loja da rede, a informação mais correta sobre a necessidade de pontos de vendas em operação de acordo com o período do dia e o dia da semana e do mês, aperfeiçoando a escala dos operadores de caixa e, com isso, economizando em mão-de-obra. Já ao nível executivo, há a necessidade de comparação dos resultados de custos, lucratividade e eficiência da rede de varejo em relação à concorrência nas regiões em que a empresa opera, ou ainda em outras dimensões, como, por exemplo, nível de renda e faixa etária dos clientes. Deve-se observar

que os dados básicos utilizados em todos os níveis organizacionais são os mesmos. Ou seja, é a partir dos dados das transações comerciais realizadas ao nível operacional, normalmente em grande volume, que são geradas as informações gerenciais e executivas nos níveis organizacionais hierarquicamente superiores. Assim, a troca de dados entre os sistemas de níveis organizacionais diferentes a partir dos sistemas de gestão operacionais é um requisito basilar e fundamental para a obtenção de informações gerenciais e executivas.

3.2.1 Sistemas Departamentais Isolados: “As Ilhas de Automação”

Historicamente, nas organizações, com o passar do tempo, cada departamento e cada nível organizacional foi sendo suprido com as ferramentas de tecnologia e sistemas de informação específicos às suas necessidades. Esta automatização individualizada acabou por gerar verdadeiras “ilhas de automação”, com diferentes sistemas de informação isolados que atendiam a áreas específicas das organizações (DAVENPORT, 1998). Este cenário pode ser esquematizado da seguinte maneira.

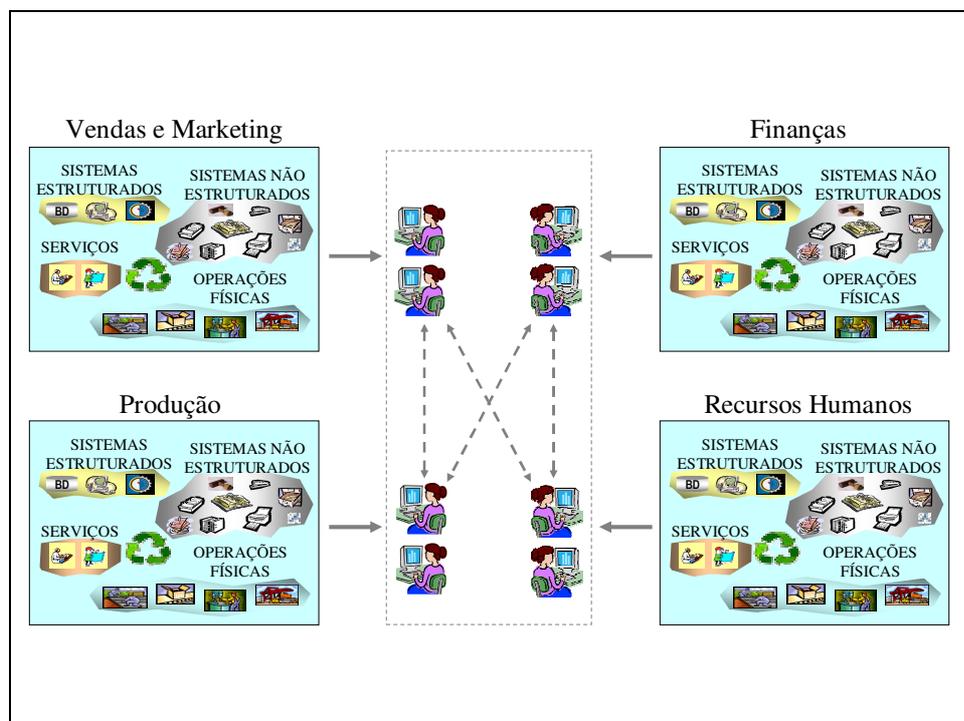


Figura 2. Sistemas de informação departamentais isolados.

A figura 2 mostra esquematicamente sistemas departamentais isolados dentro de uma organização, resultado das “ilhas de automação” citadas anteriormente. É importante observar que os processos de negócio normalmente perpassam várias áreas da empresa. Um processo

de venda, por exemplo, exige a análise de crédito do cliente, consultas a estoques, verificação da produção, despacho e logística de entrega, pós-venda, entre outros. Assim, apesar de os sistemas das áreas estarem isolados, os processos de negócios não são isolados e a interação entre os sistemas de automação dos departamentos acaba sendo executada através de processos manuais realizados pelos colaboradores das empresas.

O isolamento entre os sistemas departamentais apresenta os seguintes inconvenientes para a organização e seus processos de negócios (SOUZA e SACCOL, 2008; DAVENPORT, 2000):

- Inconsistência de dados e dados desatualizados.
 - Como cada sistema tem sua própria base para armazenamento de dados, os dados que são comuns a vários sistemas são repetidos em cada um deles, causando considerável redundância, principalmente em grandes organizações. Além da redundância, há ainda a grande probabilidade de que os dados fiquem desatualizados nas distintas bases de dados dos diferentes sistemas departamentais. Desta forma, assume-se que sistemas isolados apresentam normalmente baixa qualidade dos dados.
- Menor possibilidade de colaboração entre os departamentos.
 - O isolamento dos sistemas departamentais nada mais é do que a representação do isolamento organizacional entre os próprios departamentos. Esta representação sistêmica da realidade acaba por distanciar ainda mais as áreas das organizações, acentuando as dificuldades de comunicação e diminuindo a possibilidade de colaboração entre elas.
- Necessidade de re-entrada de dados em diferentes sistemas.
 - Com sistemas isolados, muitos dos dados de operação necessitam ser inseridos manualmente pelos usuários em diferentes sistemas. Esta necessidade, além do alto custo operacional em grandes organizações, é uma atividade com alto potencial para a geração de erros humanos, o que acaba por perpetuar a inconsistência entre os dados dos diferentes sistemas.
- Altos custos de manutenção com sistemas em diferentes plataformas tecnológicas.

- Ao permitir que cada departamento resolva, independentemente, suas necessidades tecnológicas e de sistemas de informação, uma organização vê-se impelida a manter diversas plataformas tecnológicas heterogêneas. Este cenário impõe maiores custos de suporte e manutenção de sistemas, desconsiderando a possibilidade de ganhos de escala, caso a plataforma de sistemas fosse única e homogênea.
- Dificuldade para a obtenção de informações gerenciais e conhecimento de negócios.
 - Como os sistemas dependem de ações humanas para a troca de dados entre os níveis organizacionais, é comum que os mesmos estejam defasados ou mesmo inconsistentes. Assim, os dados passados aos níveis gerenciais e executivos nem sempre são consistentes, o que, por sua vez, conduz à produção de relatórios desencontrados, e, conseqüentemente, à fundamentação das decisões empresariais em informações falsas.

3.2.2 Sistemas Integrados de Gestão Empresarial e suas Vantagens

Ao longo das últimas décadas do século XX, a necessidade de maior integração e colaboração entre as áreas das organizações se tornou mais nítida na busca por melhores resultados operacionais e empresariais. Já, nas décadas de 1960 e 1970, muitos esforços foram realizados pelos departamentos de tecnologia de diversas organizações, especialmente do segmento industrial que, em conjunto com grandes fornecedores de sistemas de informação, buscaram a integração de seus sistemas de produção. A conjugação destes esforços resultou em importantes soluções para o planejamento da produção nas indústrias.

Estes novos sistemas de apoio à produção incluíam métodos para determinar a necessidade de materiais, componentes e itens para produção industrial e um conjunto de procedimentos por meio dos quais os estoques pudessem ser determinados a partir da demanda estimada dos produtos finais. A idéia básica era satisfazer à demanda e não estancar a produção, calculando automaticamente os estoques e os níveis de produção levando em consideração, além da demanda, os planos de produção anteriormente executados. Estes sistemas foram chamados de Sistemas de Planejamento de Requisição de Materiais, do termo em inglês Material Requirements Planning, ou apenas pelo acrônimo MRP (BOND *et al.*, 2000; SOUZA e SACCOL, 2008; HANDFELD e NICHOLS, 1999).

Na década de 1980 começaram a surgir produtos de mercado que ampliavam a integração do planejamento da produção a outras áreas das organizações. A integração de processos de compra (as ordens de compra), de processos de vendas (incluindo a previsão de demanda) e a área financeira ampliou bastante a capacidade e utilidade dos novos sistemas, de modo que estes passaram não apenas a incorporar as funções de planejamento de capacidade de produção, como também passaram a considerar os tempos de paradas e manutenção de máquinas, um avanço considerável em relação à geração anterior de sistemas. Esta nova geração de sistemas passou a ser conhecida como Sistemas de Planejamento dos Recursos de Manufatura, do termo em inglês Manufacturing Resources Planning, ou ainda apenas pelo acrônimo MRP II (BOND *et al.*, 2000; SOUZA e SACCOL, 2008; HANDFELD e NICHOLS, 1999).

Na década de 1990, a visível melhoria de resultados advinda da integração dos sistemas de gestão empresarial, aliada a uma maior competição no mercado e à necessidade de orientação pelos processos de negócio justificou grandes investimentos na integração dos sistemas de operação de todos os departamentos. Estes sistemas ficaram sendo conhecidos como Sistemas de Planejamento dos Recursos Empresariais, do termo em inglês Enterprise Resource Planning, ou ainda apenas pelo acrônimo ERP (BOND *et al.*, 2000; SOUZA e SACCOL, 2008; HANDFELD e NICHOLS, 1999).

Deve-se observar que o termo ERP é oriundo da área de produção (a partir do MRP). Porém, os sistemas chamados de ERPs transcendem estas origens, tornando este termo um tanto inadequado (DAVENPORT, 2000). O termo Sistemas Integrados de Gestão Empresarial é mais abrangente e apropriado para denominar estes sistemas e foi eleito para batizar a presente seção deste trabalho. Porém, a sigla ERP é altamente difundida e conhecida pelo mercado e será utilizada neste trabalho como sinônimo de Sistema Integrado de Gestão Empresarial.

Os Sistemas Integrados de Gestão Empresarial integram os processos de negócios e as operações de todos os departamentos em uma única base de dados e em um único sistema. A figura a seguir mostra, esquematicamente, esta integração.

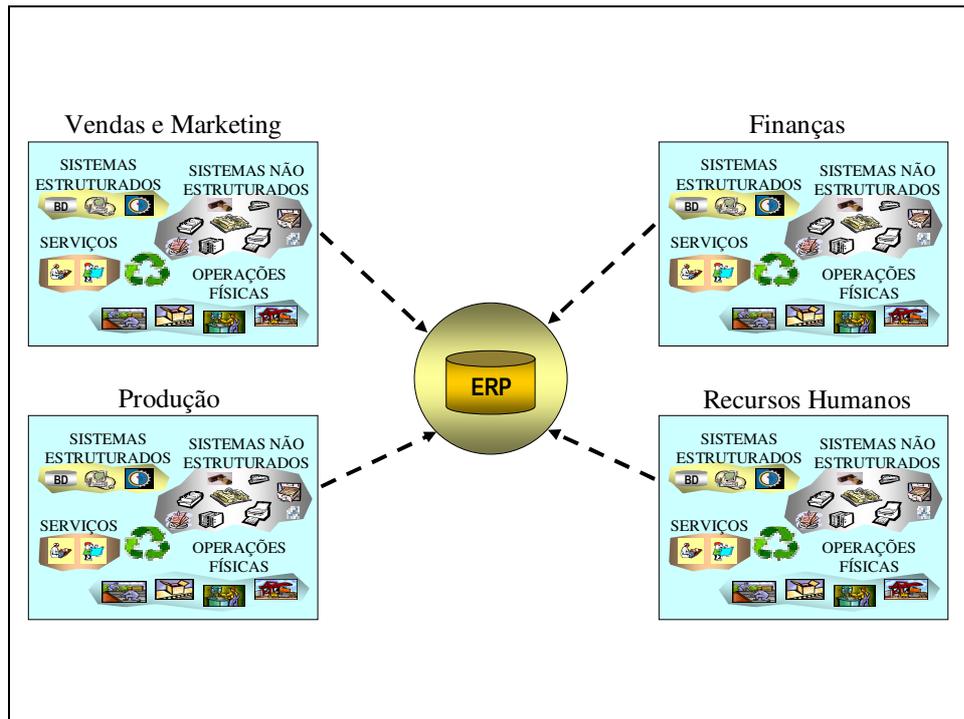


Figura 3. A integração das áreas e processos de negócios com ERPs.

O grande diferencial, no que tange à arquitetura de sistemas, obtida com os ERPs é a centralização dos dados em uma única base corporativa. Esta centralização elimina a redundância e garante a consistência dos dados operacionais. A figura abaixo mostra esquematicamente, por meio de uma perspectiva mais técnica, a integração das áreas e processos de negócios facultada por um Sistema Integrado de Gestão Empresarial a partir da centralização dos dados.

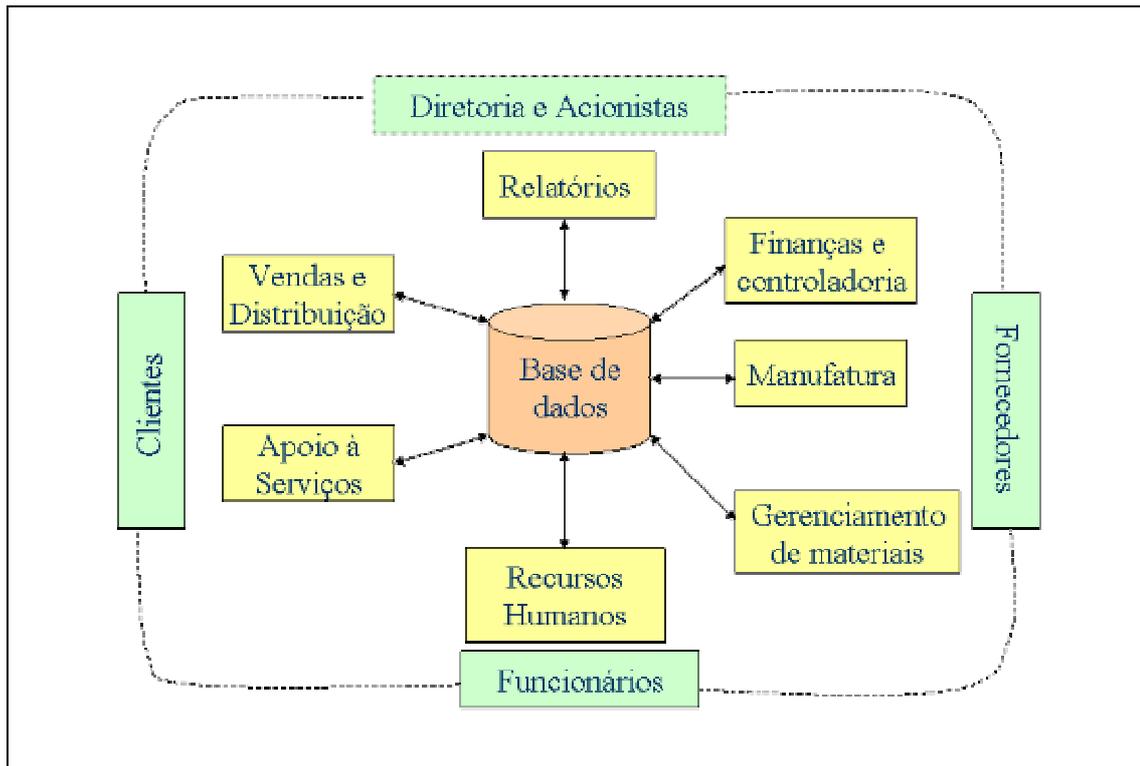


Figura 4. A integração das áreas e processos de negócios com a centralização dos dados.

Fonte: Davenport, 1998.

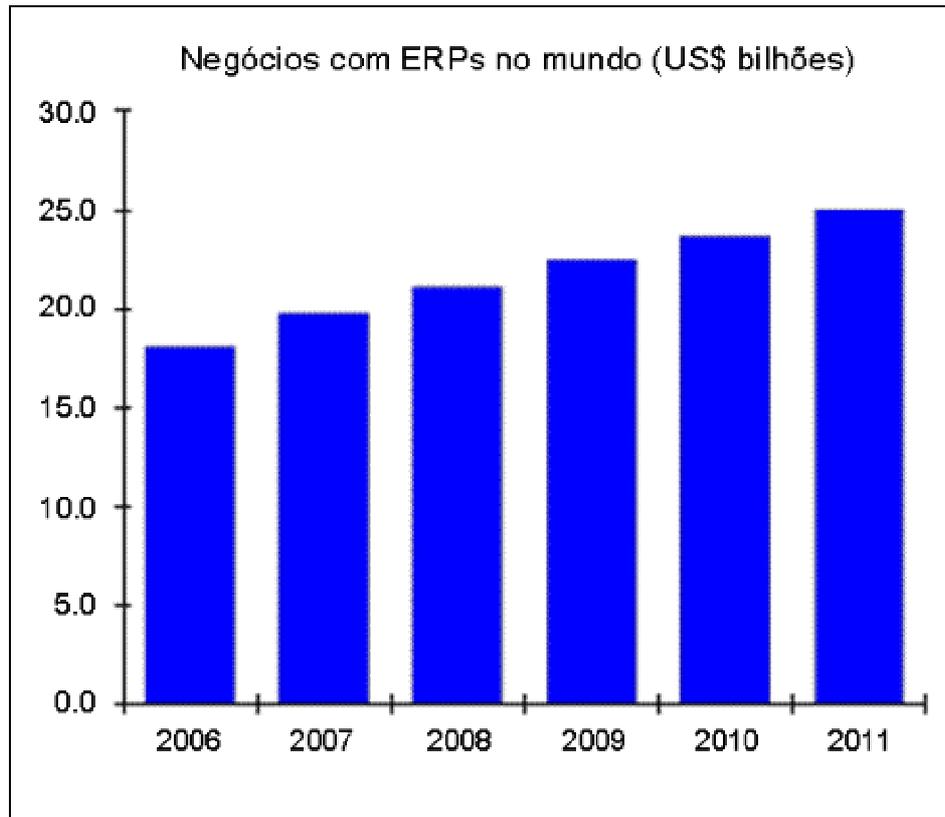
O grande benefício da integração de sistemas de operação nas organizações pode ser resumido da seguinte maneira:

- Garantia de consistência de dados.
 - Com a centralização, são eliminadas as redundâncias e os dados são representados apenas em um único local. Isso garante consistência e atualização quando do acesso por qualquer usuário de qualquer área e em qualquer nível hierárquico da organização.
- Melhoria da eficiência operacional.
 - Com a eliminação da necessidade de re-entrada de dados em diversos sistemas, muito do trabalho que não agrega valor não precisa mais ser executado, além da eliminação de erros humanos de digitação.
- Aumento da possibilidade de colaboração entre as áreas.

- Como os dados de uma área acabam por ser gerados ou alterados por processos executados diretamente por outras áreas da empresa, é natural que haja maior interesse colaborativo na melhoria de processos.
- Melhoria da qualidade das informações gerenciais e produção de conhecimento de negócios.
 - A partir de dados operacionais consistentes, é possível a produção de relatórios gerenciais confiáveis e, a partir deles, a tomada de decisões abalizada por fatos reais.

Existem ainda outros ganhos obtidos com o uso de Sistemas Integrados de Gestão Empresarial advindos de suas características intrínsecas e dos métodos mais populares de implantação nas organizações. Uma característica comum a estes sistemas é que, já há alguns anos, muitas empresas de tecnologia da informação desenvolveram e oferecem ao mercado produtos específicos para a gestão empresarial. Estes produtos vêm, sistematicamente, substituindo as soluções departamentais isoladas inicialmente desenvolvidas pelas próprias áreas internas das empresas. A impressionante evolução do comércio destes produtos pode ser observada no gráfico a seguir.

Gráfico 8. Estimativa de negócios envolvendo ERPs no mundo.



Fonte: ARC Advisory Group, 2007.

De acordo com o gráfico 8, o mercado de Sistemas Integrados de Gestão Empresarial movimentou cerca de US\$ 18 bilhões em 2006 e deverá movimentar perto de US\$ 25 bilhões em 2011. Estes produtos, também conhecidos como pacotes ERP, normalmente são genéricos e atendem a atividades e processos funcionais comuns a praticamente todas as atividades comerciais (DAVENPORT, 2000): planejamento e controle de produção, dos processos produtivos e de qualidade; controle de estoques e gerenciamento de suprimentos; compras e gerenciamento de fornecedores; vendas e gerenciamento do relacionamento com clientes, incluindo pré-venda e pós-venda; gerenciamento de recursos humanos e folhas de pagamento; controle financeiro e contabilidade; gerenciamento de projetos. A preferência dos executivos pela adoção de soluções de mercado, ao invés do desenvolvimento interno de soluções de sistemas advém da necessidade de focalização da energia empresarial nos negócios e nas atividades fim da empresa. As organizações devem, prioritariamente, se concentrar em utilizar suas habilidades e competências nas atividades que agreguem valor aos negócios (PORTER, 1985).

O fato de serem produtos de mercado populares, já consolidados e utilizados por diversas empresas de segmentos distintos, faz com que estes sistemas incorporem as melhores

práticas conhecidas de processos de negócios (LAUDON e LAUDON, 2007). Assim, além de automatizar os processos, muitas vezes estes produtos oferecem à organização que os adotam a automatização de práticas antes desconhecidas pela empresa, porém já utilizadas com sucesso pelo mercado e que trazem enormes benefícios operacionais e gerenciais.

Outros ganhos advindos da consistência e atualização dos dados armazenados em Sistemas Integrados de Gestão Empresariais são as extensões que naturalmente são construídas ou oferecidas por soluções de terceiros a partir de sua implantação. A figura a seguir mostra, esquematicamente, as extensões normalmente oferecidas para a gestão empresarial a partir da implantação de sistemas ERPs.

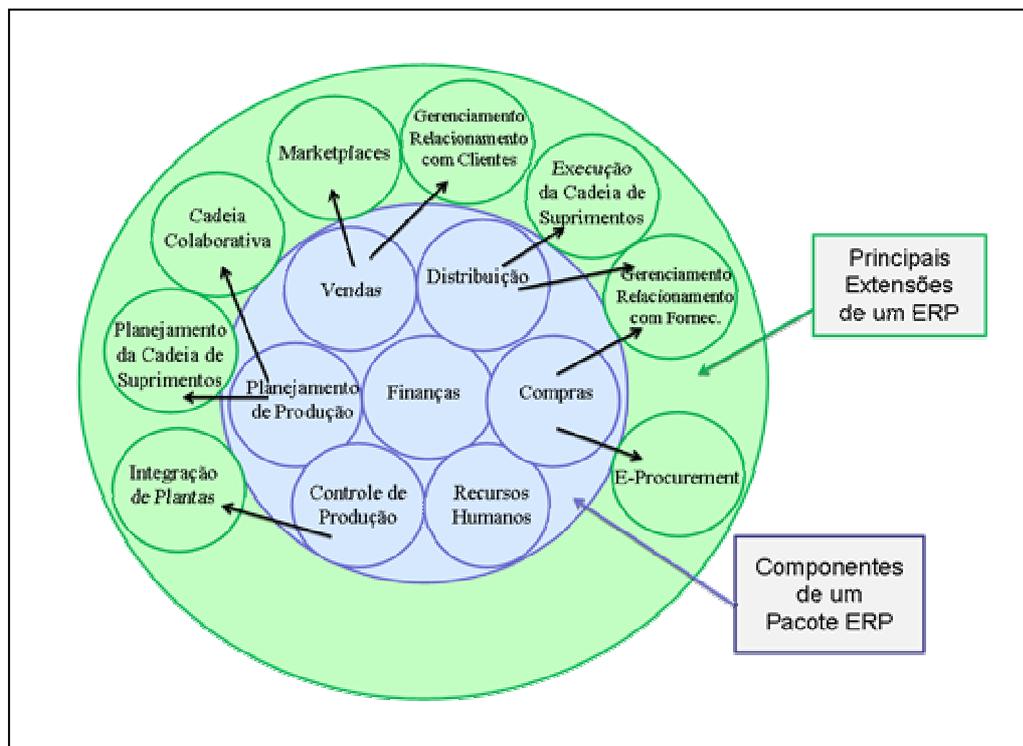


Figura 5. Os módulos mais comuns dos ERPs e suas extensões.

Fonte: Bond *et al.*, 2000.

De todas as extensões aos ERPs exibidas na figura 5, as principais e mais conhecidas são os sistemas para gerenciamento da cadeia de suprimentos, do inglês Supply Chain Management, e os sistemas para o gerenciamento do relacionamento com o cliente, do inglês Customer Relationship Management.

Os sistemas de gerenciamento da cadeia de suprimentos permitem a melhoria de seus processos internos e externos, assegurando a sintonia entre oferta e demanda e a

racionalização dos estoques e do tempo que um produto leva desde a sua manufatura até o cliente final.

Os sistemas para o gerenciamento do relacionamento com o cliente aprimoram o conhecimento das organizações sobre seus clientes, diminuem e focam os custos de campanhas de marketing e promoções e ainda permitem o conhecimento do perfil de consumo dos clientes, aumentando a taxa de retenção.

3.2.3 Os Riscos no Uso de Sistemas Integrados de Gestão Empresarial

Apesar das grandes vantagens dos Sistemas Integrados de Gestão Empresarial em relação aos sistemas departamentais isolados, a adoção destas soluções nem sempre é simples. As principais dificuldades na implantação de Sistemas Integrados de Gestão Empresarial nas organizações são (WEILL e ROSS, 2006; SOUZA e SACCOL, 2008; SCHMITT, 2004; MATOS, 2004; PRATES e OSPINA, 2004; ANDRADE e FALK, 2001):

- Necessidades de negócio não atendidas.
 - Como ERPs são produtos genéricos, algumas necessidades mais específicas de uma organização podem não ser contempladas no sistema e a construção destas necessidades específicas pode ser difícil, custosa ou mesmo ineficaz.
- Inflexibilidade.
 - Uma vez parametrizado para um uso específico e implantado em uma organização, a alteração do funcionamento de ERPs pode ser uma tarefa difícil. Assim, o crescimento inesperado, alguma necessidade estratégica de curto prazo ou ainda a adoção de um estilo de gestão descentralizado pode ser de difícil representação e automatização pela solução adotada.
- Processos “engessados” e excesso de controle.
 - As melhores práticas de gestão oferecidas pelos pacotes ERP podem também inibir ou simplesmente anular vantagens competitivas advindas da diferenciação obtida por certos processos de negócios para determinadas organizações.
- Dependência do fornecedor da solução.

- Se por um lado há grandes ganhos a partir do uso de soluções e produtos de mercado para automatização dos processos, permitindo o foco da empresa em suas atividades específicas de seus negócios, por outro lado o uso de uma solução de terceiros cria certo grau de dependência da organização em relação ao fornecedor.
- Dificuldades para implantação.
 - Muitas empresas têm grandes dificuldades na implantação de ERPs ou na percepção do retorno do investimento em seu uso. Entre estas dificuldades pode-se destacar: a redefinição e o aperfeiçoamento de processos de negócios; os custos dos projetos de implantação que costumam ser longos, dispendiosos e desgastantes; a resistência inicial dos colaboradores pela troca de sistemas e a necessidade de treinamento de uso; a normalmente complexa conversão dos dados dos sistemas legados para uso no novo sistema.

Desta forma, a implantação de Sistemas Integrados de Gestão Empresarial normalmente é um processo delicado, trabalhoso e que exige uma preparação prévia e o comprometimento de toda a organização para alcançar um bom resultado (LAUDON e LAUDON, 2005).

3.3 Síntese sobre Soluções e Sistemas de Gestão

Os sistemas de informação adquiriram grande importância para a administração das organizações, dadas as melhorias e a eficiência que podem oferecer na condução dos negócios.

Qualquer que seja o modelo organizacional, é comum que os sistemas de gestão sejam inicialmente disponibilizados para resolver às necessidades organizacionais específicas das áreas das empresas. Esta conduta leva a construção e implantação de sistemas departamentais isolados e esta arquitetura ainda é comumente encontrada em muitas empresas. Esta arquitetura apenas representa o isolamento departamental das organizações e potencializa problemas administrativos tais como a inconsistência e a baixa qualidade de dados, os custos de re-entrada de dados em diferentes sistemas, a dificuldade para a obtenção de informações gerenciais, entre outros.

Com o intuito de mitigar os problemas do isolamento dos sistemas departamentais de gestão, foram desenvolvidos Sistemas Integrados de Gestão Empresarial. Estes sistemas apresentam uma arquitetura centralizada dos dados em uma única base corporativa, que elimina a redundância, garante a consistência dos dados operacionais e evita a necessidade de re-digitação de dados em diferentes sistemas. É, portanto, uma arquitetura de sistemas bastante superior e desejável para a gestão de empresas.

A vasta literatura na área mostra, porém que, apesar das grandes vantagens advindas da utilização de Sistemas Integrados de Gestão Empresarial, a sua adoção nas empresas costuma ser um processo complexo e trabalhoso, que exige um grande empenho para que sua implantação seja realizada com sucesso.

4 Sistemas de Gestão para Redes de Franquias

Como qualquer outra organização de mercado, as redes de franquias também utilizam sistemas de informação para automatizar e melhorar a eficiência de seus processos de negócios. Para uma rede de franquias a integração de seus elementos através de sistemas pode trazer grandes benefícios, ainda além daqueles discutidos no Capítulo 3 sobre as vantagens da integração entre sistemas.

Este capítulo mostra a arquitetura de sistemas tradicionalmente utilizada por redes de franquias, qual seja a de sistemas isolados e heterogêneos nas unidades, e quais os problemas administrativos potencializados por ela. Este capítulo discute ainda quais vantagens adviriam da adoção de sistemas únicos, centralizados e integrados para sua gestão e apresenta uma proposta de arquitetura de um sistema único, centralizado e integrado para a administração padronizada de redes de franquias.

4.1 Modelo Tradicional de Gestão de Redes de Franquias

Malgrado os grandes avanços tecnológicos, o modelo tradicional de gestão de redes de franquias ainda se baseia em soluções isoladas e localizadas. É comum, em redes de franquias, que não haja uma homogeneidade de adoção de sistemas de gestão entre as unidades franqueadas e que seja observada total falta de integração entre franqueador e franqueados (CHERTO *et al.* 2006; SANTINI e GARCIA, 2006).

O modelo tradicional de gestão de redes de franquias educacionais pode ser esquematizado como na figura 6.

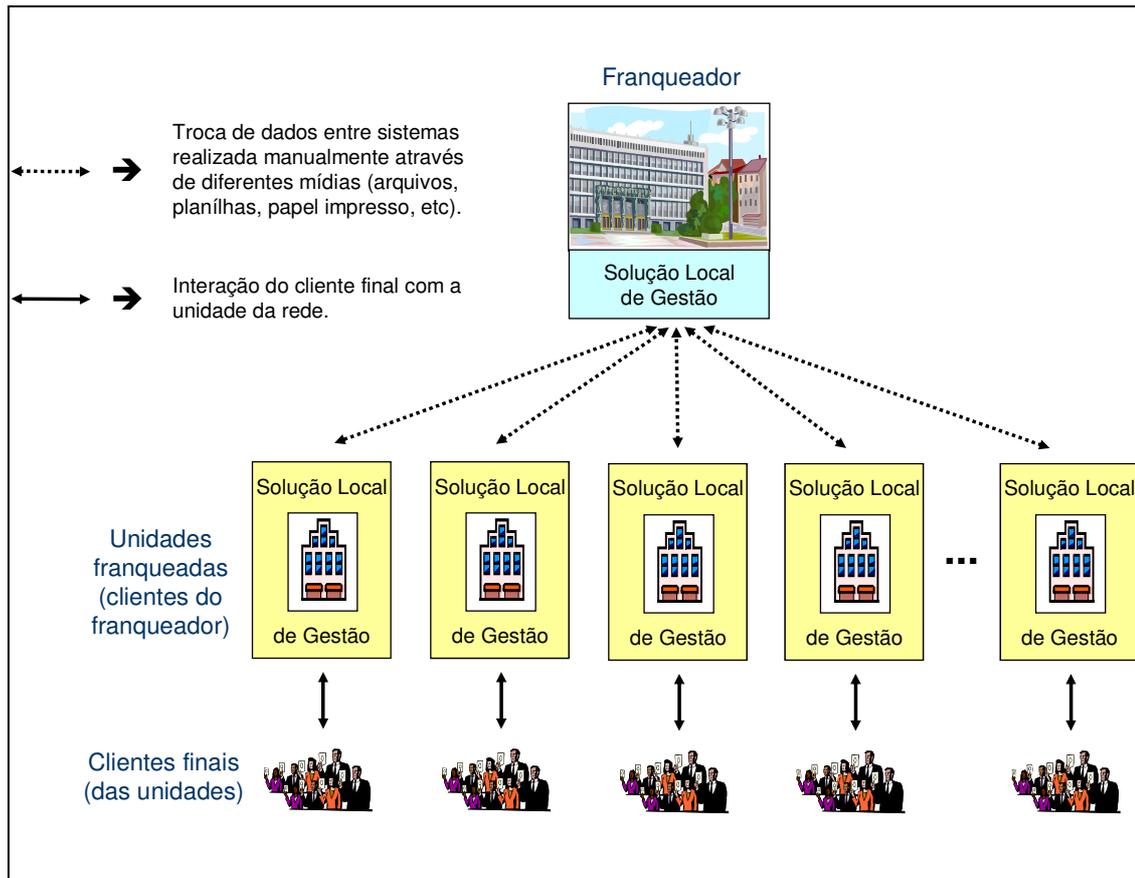


Figura 6. Modelo tradicional de gestão de redes de franquias educacionais.

A figura 6 exibe uma arquitetura sistêmica em que as unidades de uma rede de franquias utilizam sistemas de gestão isolados entre si e em relação ao franqueador. Assim, os dados não fluem naturalmente de um ponto a outro da rede. Toda a troca de dados e informações é normalmente realizada por operações manuais, tais como o envio de arquivos, planilhas e papel impresso, práticas sujeitas a erros e passíveis de manipulação intencional dos mesmos.

Este cenário se deve ao fato de a plataforma sistêmica utilizada não representar uma organização em rede. Não raro, o que é de fato implantado é um sistema hierárquico, que tem como características a dependência de processos manuais custosos para compartilhar dados e informações, o isolamento entre o franqueador e os clientes finais de seus produtos e serviços e o total isolamento dos franqueados entre si.

Sendo assim, os valiosos dados de operação, o conhecimento sobre o cliente final, as boas práticas de gestão, entre outros, são de difícil obtenção e divulgação para a organização.

Lembrando que entre os grandes valores e benefícios advindos da organização em rede estão:

- O aproveitamento da experiência dos franqueados, que devem sugerir novas práticas operacionais e gerenciais, aperfeiçoando os processos de negócio para a rede inteira.
- Acesso a modelos operacionais e gerenciais já testados e comprovados pelo franqueador, utilizando os processos definidos e a experiência do franqueador para a melhor utilização de recursos, desde a implantação da franquia até o uso de insumos e serviços.
- Garantia de suporte do franqueador para a resolução de problemas nos negócios.
- A garantia da dedicação do franqueador na melhoria contínua dos métodos, produtos e serviços oferecidos pela rede.
- Acesso ao conhecimento acumulado do franqueador e de toda a rede em quantidade e qualidade normalmente não acessível a um pequeno empresário.
- Resposta rápida aos desejos dos consumidores por novos produtos e serviços.
- Modelo organizacional potencialmente mais flexível e propício para gerar inovação a partir da criação esparsa de conhecimento.

Todos estes benefícios dependem de uma comunicação fluente entre as unidades franqueadas e o franqueador. Sem o conhecimento imediato sobre os desejos dos clientes finais, sobre as ocorrências e o andamento dos processos operacionais nas unidades franqueadas, o franqueador tem dificuldades para cumprir o seu papel de oferecer suporte adequado para a resolução de problemas de negócios. Além disso, o franqueador não terá as informações adequadas para continuamente aperfeiçoar produtos, serviços e processos de negócios para garantir a competitividade e as vantagens competitivas da rede.

Assim, o modelo tradicional de sistemas utilizado para a automatização de redes de franquias obsta enormemente a comunicação e acaba por arrefecer a sua velocidade potencial de aperfeiçoamento contínuo e, conseqüentemente, a qualidade dos produtos e serviços por ela oferecidos ao mercado.

4.2 Sistemas Únicos, Centralizados e Integrados para Gestão de Redes de Franquias

Sistemas de informação são ferramentas imperativas de apoio à operação de negócios. Em muitos casos, o aproveitamento de recursos da tecnologia da informação pode

ser um forte diferencial competitivo do ponto de vista operacional e gerencial (O'BRIEN e MARAKAS, 2007).

Os recentes avanços tecnológicos da área de tecnologia da informação em equipamentos, sistemas e telecomunicações permite a construção e implementação de soluções práticas e robustas para a gestão de negócios. Particularmente, os avanços das tecnologias relacionadas à Internet criam novas oportunidades não apenas de gestão empresarial, mas também relacionadas à oferta de serviços para os clientes internos e externos das organizações (O'BRIEN e MARAKAS, 2007; TURBAN *et al.*, 2003).

De acordo com Cherto *et al.* (2003), o instrumento ideal para a gestão de uma rede de franquias é uma solução centralizada, presente em todas as unidades e integrada ao sistema de gestão do próprio franqueador. Além disso, os autores recomendam que toda a rede utilize uma única solução para a gestão, garantindo uniformidade e padronização em mais um elemento fundamental da rede.

A figura 7 mostra esquematicamente a proposta de uma arquitetura que oferece uma solução única, centralizada, integrada como infra-estrutura sistêmica de gestão de uma rede de franquias.

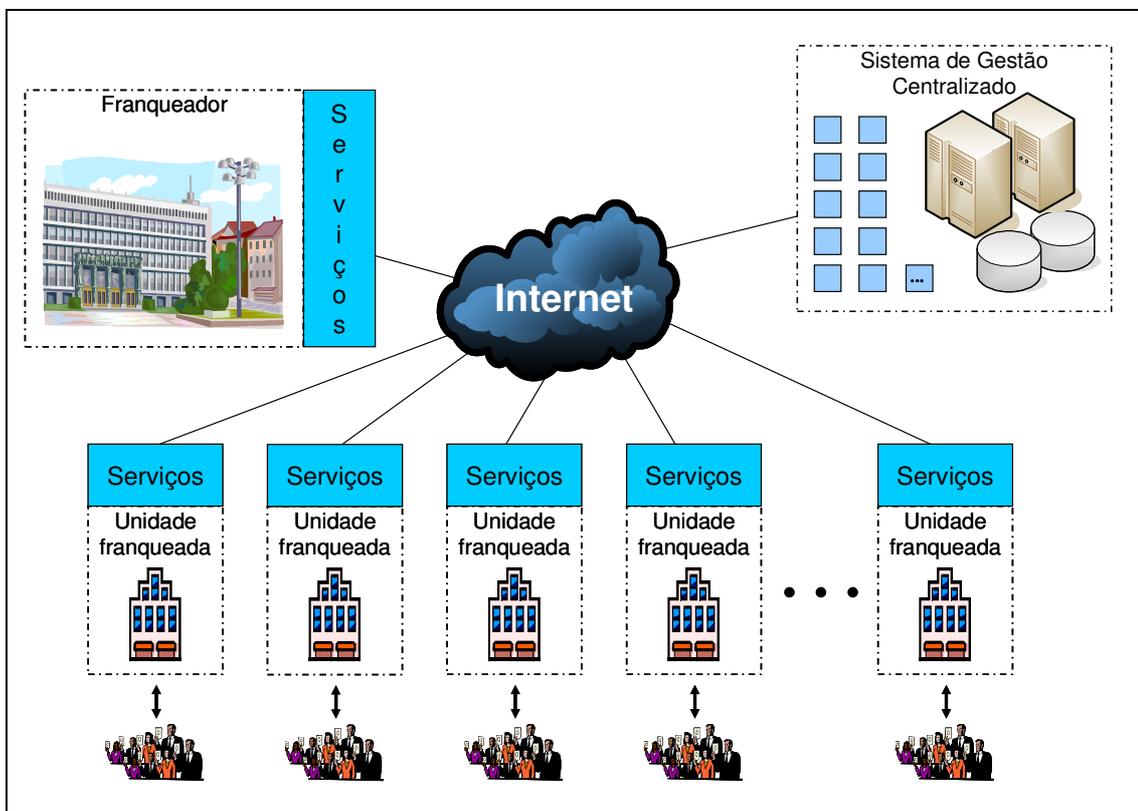


Figura 7. Sistema de gestão único, centralizado e integrado para uma rede de franquias.

A arquitetura proposta na figura 7 traz a Internet como meio de comunicação de uma solução de gestão única para todas as unidades da rede, centralizada, e que integra franqueador e franqueados. A solução sugerida oferece serviços *on-line* para franqueador e franqueados, automatizando a integração e garantindo, por construção, a fluência de dados e informações pela rede. Exemplos de serviços que poderiam ser oferecidos:

- Para o franqueador:
 - Indicadores de negócio da rede como faturamento, vendas, lucratividade, resultado de campanhas, etc.
 - Gestão de atendimento às unidades franqueadas e aos clientes finais.
 - Sistema de apoio à prospecção de novos franqueados e controle de expansão da rede.
 - Sistema de ensino a distância para treinamento dos colaboradores das unidades.
 - Gestão do relacionamento com os clientes (franqueados e clientes finais).

- Para os franqueados:
 - Gestão operacional (operações e vendas).
 - Gestão administrativa e financeira: contas a pagar, contas a receber, caixa e bancos, etc.
 - Indicadores de negócio da unidade como faturamento, vendas, lucratividade, resultado de campanhas, etc.
 - Gestão do relacionamento com o cliente.

A gestão centralizada de redes de franquias pode ainda oferecer serviços específicos diretamente para o cliente final. Esta possibilidade aumenta a fidelização do cliente à marca (CHERTO *et al.*, 2006) e é particularmente interessante nos segmentos em que o relacionamento entre o cliente final e as unidades franqueadas é periódico, como é o caso dos segmentos de educação e treinamento, ensino de idiomas, saúde e estética, entretenimento, entre outros.

A figura 8 mostra esquematicamente uma arquitetura de gestão centralizada para organizações em rede, incluindo os clientes finais como elementos usuários dos serviços oferecidos.

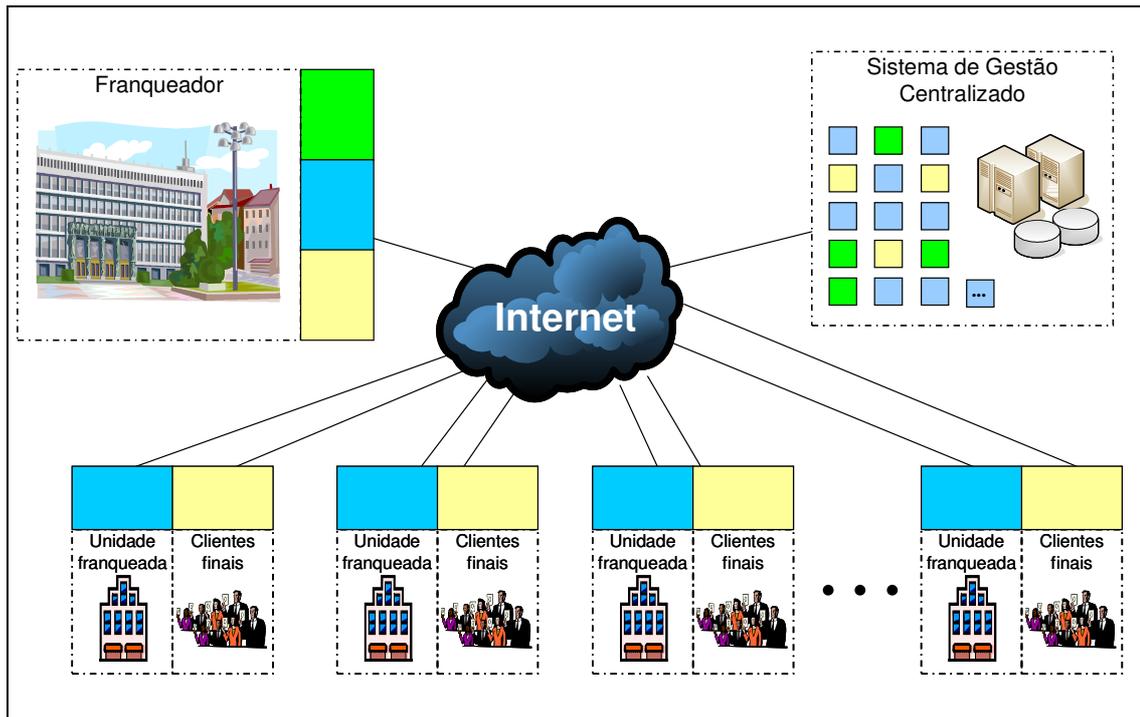


Figura 8. Serviços centralizados para franqueador, franqueados e clientes finais da rede.

A figura 8 mostra uma plataforma de serviços centralizada, oferecendo serviços para o franqueador, para o franqueado e para o cliente final. Para os clientes finais de uma rede do segmento educacional poderiam ser oferecidos serviços de boletim e pagamento *on-line*, a oferta de prêmios diretamente do franqueador para os melhores alunos, entre outros. A integração desses dados às informações de gestão de cada unidade daria ao franqueador e, conseqüentemente, à rede, um grande controle sobre a operação de seus negócios.

Assim, uma solução de gestão centralizada da rede pode trazer diversos benefícios para franqueador, franqueados e toda a rede. Dentre os benefícios para o franqueador estão:

- O controle completo, em tempo real, sobre as operações da rede;
- O cliente final passa a ser da rede e não mais das unidades franqueadas;
- O conhecimento do perfil do cliente final, com acesso ao seu histórico de relacionamento;
- A redução do esforço para troca de informações;
- O acesso instantâneo e *on-line* aos indicadores de desempenho da rede, como quantidade de vendas, descontos praticados, faturamento, lucratividade, custos de captação de clientes, eficiência de marketing, atendimentos, entre outros.

Dentre os benefícios para os franqueados estão:

- O baixo custo em infra-estrutura (bastando acesso à Internet);
- O acesso aos dados da unidade praticamente de qualquer lugar;
- Maior segurança para os dados operacionais que não ficam expostos nos computadores da unidade;
- A padronização da operação, com menor custo de treinamento;
- O acesso *on-line* aos indicadores de negócio da unidade.

Para a rede, uma solução centralizada de gestão facilita a venda de franquias, já que padroniza mais um elemento importante dos negócios que é o seu modelo de gestão. Com todos os benefícios citados, a marca é, naturalmente, valorizada. E, para o setor de franquias, um dos principais objetivos de negócio é a valorização da marca (SCHUWARTZ, 2003).

Assim, a adoção de sistemas centralizados e integrados de gestão leva a uma grande melhoria de comunicação, permitindo ganhos para franqueador e franqueados, melhorando a operação da rede e o seu controle e, sobretudo, aumentando o valor da marca.

4.3 A Implantação de Sistemas em Redes de Franquias

As seções anteriores deste capítulo sustentam que a adoção de sistemas centralizados e integrados de gestão em uma rede de franquias melhora bastante a operação e o gerenciamento da rede, levando até mesmo à valorização da marca. Porém, a implantação de sistemas de gestão é um processo, geralmente, bastante trabalhoso. O esforço de implantação de um sistema de gestão em uma grande rede de franquias é ainda maior devido à dispersão geográfica e à necessidade de demonstrar as vantagens do novo modelo aos franqueados, nem sempre interessados em expor suas operações e atividades ao franqueador (CHERTO *et al.*, 2006). Além disso, os contratos mais antigos de *franchising* assinados entre franqueador e franqueados normalmente não regulam especificamente os sistemas de gestão e, assim, o franqueador não pode impor legalmente o uso de soluções específicas.

4.4 Síntese sobre Sistemas para Redes de Franquias

Mais que qualquer empresa, organizações em rede, especialmente redes de franquias, se beneficiariam com a adoção de sistemas únicos, centralizados e integrados de gestão. Esta arquitetura pode trazer ganhos administrativos significativos para o franqueador, para os

franqueados e para a rede como um todo, devendo ser considerada como um importante instrumento para a administração de redes de franquias.

Estas considerações não devem, porém, ignorar as dificuldades de adoção dos sistemas propostos em uma rede de franquias, devendo-se levar em conta o esforço de implantação e as limitações contratuais da relação entre franqueador e franqueados.

5 Pesquisa: A Integração de Sistemas em Redes de Franquias

Este capítulo apresenta os resultados de uma pesquisa exploratória sobre o uso de sistemas em redes de franquias e o seu estágio de integração. O objetivo é verificar o grau de adoção de sistemas únicos, centralizados e integrados para a gestão de redes de franquias ou ainda o número de redes que já dedicaram esforços para a obtenção das vantagens advindas de uma melhor comunicação, da integração entre os elementos da rede e da maior consistência de dados e informações.

Para esta pesquisa, foi delimitado o segmento de franquias educacionais, que serviu como base para a verificação dos sistemas de gestão atualmente em uso pelas redes.

5.1 Tipo de Pesquisa

Pesquisa exploratória (SELLTIZ *et al.*, 1975) sobre os modelos e tipos de integração dos sistemas de gestão utilizados em redes de franquias do segmento educacional. A pesquisa quantifica as redes do segmento educacional que já utilizam sistemas de gestão únicos, centralizados e integrados, em relação àquelas que adotam sistemas heterogêneos, descentralizados e não-integrados.

5.2 Universo e Amostra da Pesquisa

O segmento educacional foi escolhido como alvo da pesquisa exploratória sobre o uso de sistemas de gestão por redes de franquias dada a sua relevância, seja no que concerne à atividade de educação propriamente dita, seja em relação à sua magnitude e significado econômicos no Brasil.

Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF) existiam, ao final de 2007, 160 redes de franquias atuando no setor educacional no Brasil.⁵

De todas as redes de franquias educacionais integrantes deste universo conhecido, pode-se atribuir, segundo a ABF, um grau de importância relativo de acordo com o tempo de atuação no modelo de franquias e com o número de unidades franqueadas. Uma rede de franquias é considerada iniciante quando tem menos de três anos de atuação no modelo de

⁵ De acordo com site da Associação Brasileira de Franchising. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso em 12 ago. 2008..

franchising. Outro fator de qualificação é o número de unidades. Dados estes fatores de relevância, os critérios adotados para a escolha da amostra da pesquisa foram:

- Maturidade: mínimo de três anos na atividade de *franchising*.
- Número de unidades franqueadas: mínimo de 20 unidades.

O quadro a seguir define a amostra das 57 redes de franquias do segmento educacional, que inclui os ramos de ensino de idiomas e educação e treinamento, que compuseram a pesquisa.

Quadro 2. As redes de franquias do segmento educacional (amostra para a pesquisa).

Nome da Rede	Atuação	Anos	Unidades	Cidade Sede	UF
ABC - American Brazilian Center	Idiomas	14	81	Campinas	SP
ALL - Alternative Language Learning	Idiomas	8	64	Rio de Janeiro	RJ
Alps	Idiomas	7	158	Campinas	SP
Athus Franchising	Idiomas	4	28	Curitiba	PR
Berlitz Franchising do Brasil	Idiomas	12	21	São Paulo	SP
Bit Company	Ed. e Treinamento	14	138	São Paulo	SP
C N A	Idiomas	21	456	São Paulo	SP
CCAA	Idiomas	39	805	Rio de Janeiro	RJ
CCI - Centro de Comun. Inglesa	Idiomas	16	20	Garça	SP
CDI	Ed. e Treinamento	15	116	Londrina	PR
Cebrac - Centro Brasileiro de Cursos	Ed. e Treinamento	4	64	Botucatu	SP
Cetelbras Educacional	Ed. e Treinamento	8	32	Blumenau	SC
Compuway Formação Profissional	Ed. e Treinamento	28	145	Orlândia	SP
Curso Aprovação	Ed. e Treinamento	3	155	Curitiba	PR
Data Byte	Ed. e Treinamento	13	81	São Paulo	SP
Eschola.com	Ed. e Treinamento	3	61	Rio de Janeiro	RJ
Escolas FISK	Idiomas	46	965	São Paulo	SP
Eurodata Educ. Prof. Especializada	Ed. e Treinamento	9	119	Guarulhos	SP
Experimento Intercâmbio Cultural	Idiomas	10	22	São Paulo	SP
Futurekids	Idiomas	15	155	S. J. dos Campos	SP
Iebeu	Idiomas	3	33	Rio de Janeiro	RJ
IEP - Instituto Ed. Profissionalizante	Ed. e Treinamento	23	52	Campinas	SP
Influx English School	Idiomas	4	52	Curitiba	PR
Instituto Embelleze	Ed. e Treinamento	5	223	São Paulo	SP
Kumon	Ed. e Treinamento	31	1615	São Paulo	SP
Learning Fun	Idiomas	14	49	Rio de Janeiro	RJ
Maple Bear	Idiomas	3	23	São Paulo	SP
Marcato Cursos Jurídicos	Ed. e Treinamento	13	50	São Paulo	SP
Meninos da Vila - Escola Santos FC	Ed. e Treinamento	5	27	Santos	SP
Microcamp Internacional	Ed. e Treinamento	14	165	Campinas	SP
Microlins	Ed. e Treinamento	14	730	S. J. do R. Preto	SP
Microway Informática	Ed. e Treinamento	10	81	Birigui	SP
Mult Idiomas	Idiomas	3	41	São Paulo	SP
Number One Idiomas	Idiomas	17	112	Belo Horizonte	MG

Park Idiomas	Idiomas	8	53	Uberlândia	MG
People Computação	Ed. e Treinamento	18	41	Campinas	SP
Pet Cursos Profissionalizantes	Ed. e Treinamento	5	125	Chapecó	SC
Pink and Blue Freedom	Idiomas	36	126	São Paulo	SP
Planet Idiomas	Idiomas	10	90	Campinas	SP
Praetorium - Instituto de Ensino	Ed. e Treinamento	14	80	Belo Horizonte	MG
Prepara Cursos Profissionalizantes	Ed. e Treinamento	3	52	S. J. do Rio Preto	SP
Rede de Ensino Luis Flavio Gomes	Ed. e Treinamento	3	337	São Paulo	SP
Rede Prima Ensino Telepresencial	Ed. e Treinamento	14	180	São Paulo	SP
São Paulo Futebol Center	Ed. e Treinamento	10	25	São Paulo	SP
Skill Inglês Espanhos	Idiomas	23	191	Campinas	SP
SOS Computadores	Ed. e Treinamento	24	125	São Paulo	SP
Star Bit Educação e Profissões	Ed. e Treinamento	12	29	Guarulhos	SP
Supera - Ginástica para o Cérebro	Ed. e Treinamento	3	20	S. J. dos Campos	SP
The Kids Club - Inglês para Crianças	Idiomas	14	103	São Paulo	SP
UNS Idiomas	Idiomas	5	29	São Paulo	SP
Uptime Consultants	Idiomas	5	84	Belo Horizonte	MG
WiseUp	Idiomas	13	156	Curitiba	PR
Wizard Idiomas	Idiomas	21	1062	Campinas	SP
Worktek	Ed. e Treinamento	5	102	Campinas	SP
Yázigi Internexus	Idiomas	45	393	São Paulo	SP
Yes ! - Curso de Idiomas	Idiomas	9	39	Rio de Janeiro	RJ
Yesky Idiomas	Idiomas	13	38	Campinas	SP

Fonte: Guia Oficial de Franquias 2008.

5.3 Coleta de Dados

A coleta de dados para a pesquisa foi realizada entre 15 de dezembro de 2008 e 28 de janeiro de 2009. Em relação à amostra definida, foi realizada uma pesquisa sobre a utilização de sistemas únicos, centralizados e integrados de gestão, que previu a aplicação de um questionário. Os respondentes foram os colaboradores das redes de franquias que integram o alvo da pesquisa, ocupantes de um dos seguintes cargos: Gerente de Operações, Gerente de Marketing, Diretor de Operações, Diretor de Marketing, Diretor Executivo/Presidente. Os colaboradores foram abordados preferencialmente nesta ordem. Assim, caso o Gerente de Operações não estivesse disponível para responder ao questionário ou a rede não tenha este cargo definido, o Gerente de Marketing foi procurado. E assim por diante. Em alguns poucos casos, o responsável pela Área de Expansão respondeu o questionário.

Para a condução da pesquisa, foi elaborado e aplicado um questionário bastante objetivo, que atuou como instrumento de coleta de dados.⁶ O propósito deste questionário foi:

⁶ A íntegra do questionário encontra-se disponível no Apêndice 1 desta dissertação.

- Obter dados oficiais sobre a rede quanto ao ano de fundação e ano de início do modelo de expansão por meio de *franchising*, pois nem sempre são datas coincidentes.
- Obter oficialmente o número de unidades franqueadas, número este que pode divergir entre diferentes fontes.
- Verificar se o sistema de gestão da rede é único na rede, utilizado por todas as unidades franqueadas.
- Verificar se o sistema de gestão da rede é centralizado, ou seja, se há a manutenção de uma única base de dados.
- Verificar se o sistema de gestão da rede é integrado entre os franqueados e também entre o sistema de gestão interno do franqueador.
- Verificar se existe a intenção ou um projeto para a utilização de um sistema único, centralizado e integrado de gestão para a rede, caso ainda não o seja.
- Verificar se o contrato de franquias já inclui uma cláusula que dá direito legal ao franqueador de exigir do franqueado o uso de um sistema de gestão pelo franqueador escolhido.

5.3.1 O Processo de Coleta de Dados e Política de Confidencialidade

O questionário elaborado foi respondido sem dificuldades pelos respondentes. Deve-se observar que as informações requisitadas no questionário poderiam ser coletadas extra-oficialmente a partir do próprio mercado e este fato, na visão do autor, fez com que todas as redes de franquias pesquisadas participassem da pesquisa através de seus gestores. O Apêndice 1 deste trabalho descreve o modelo do questionário elaborado e utilizado para a pesquisa.

Na maioria dos casos, os questionários foram respondidos sem a exigência da confidencialidade das informações por parte do gestor respondente. Em alguns poucos casos, porém, a informação sobre a existência da intenção da adoção de sistemas de gestão de uma natureza específica foi encarada como estratégica e interna à organização. Assim, alguns dos respondentes requisitaram a não divulgação deste dado. Desta forma, os resultados da pesquisa não serão apresentados com a identificação e relacionamento da empresa em relação às respostas específicas.

5.4 Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa

Participaram da pesquisa 57 redes de franquias do segmento educacional. Destas, 29 redes (50,88%) atuam no ensino de línguas e 28 redes (49,12%) atuam na área de educação e treinamento. Das empresas pesquisadas, apenas uma tem origem estrangeira, sendo que as outras 56 redes (98,25%) são empresas brasileiras com capital nacional.

Das redes de franquias da amostra, 31 delas (54,39%) têm dez anos ou mais de experiência de atuação no setor de *franchising*, enquanto 26 redes (45,61%) têm entre três e dez anos experiência de atuação no setor.

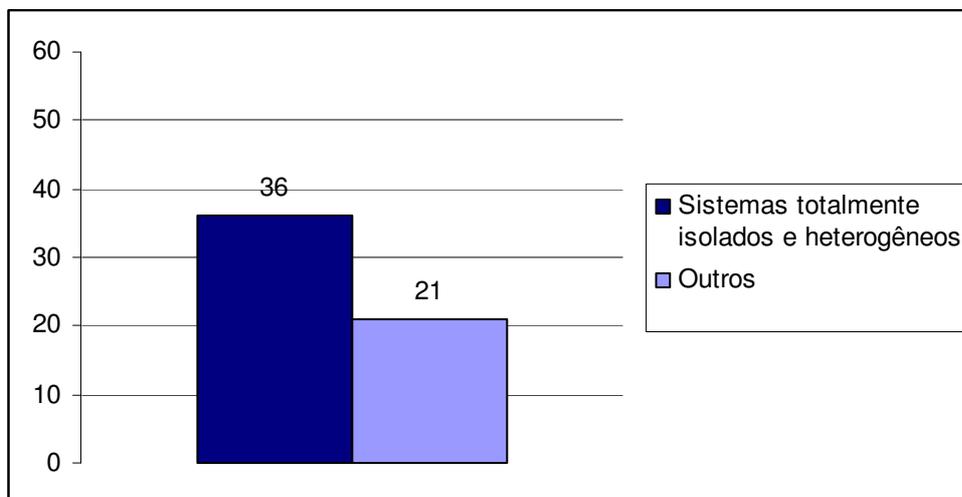
5.4.1 Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa

O principal alvo da pesquisa foi a arquitetura de sistemas utilizada para a administração pelas redes de franquias da amostra. Buscou-se verificar as características essenciais desta arquitetura de sistemas do ponto de vista de padronização e integração:

- Sistema único: todas as unidades da rede utilizam o mesmo e único sistema.
- Sistema centralizado: o sistema é centralizado e todas as unidades acessam o mesmo sistema, independentemente da localização geográfica da unidade. Neste caso, o sistema não fica instalado fisicamente nas dependências de cada unidade.
- Sistema integrado: o sistema se integra, de forma eletrônica, automática e sem manipulação humana, ao sistema de administração do franqueador.

Quanto à arquitetura sistêmica, pode-se observar através da pesquisa, uma quantidade significativa de redes que adota nas suas unidades sistemas completamente heterogêneos, descentralizados e isolados. Ou seja, nestas redes, os franqueados podem utilizar qualquer sistema de administração de mercado ou próprio, estes sistemas ficam isolados nas dependências das próprias unidades e não há nenhum tipo eletrônico de troca de informações entre as unidades e o franqueador.

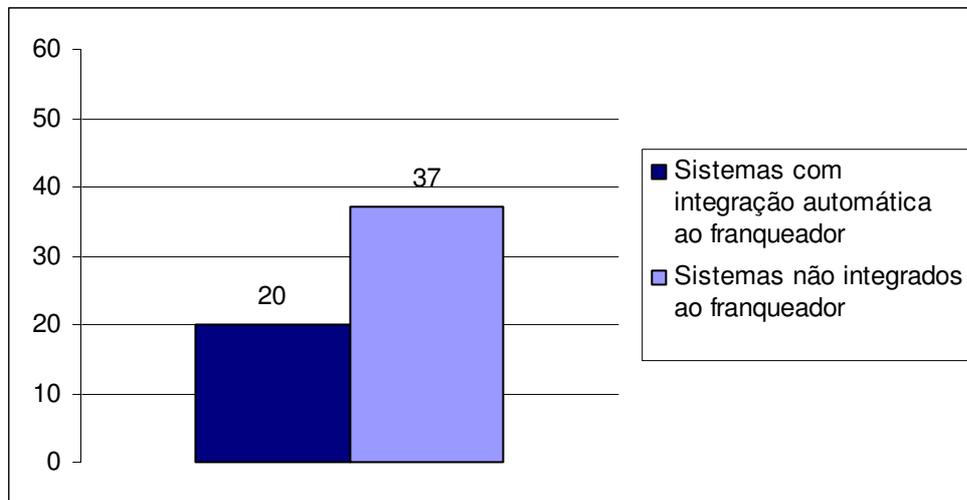
Gráfico 9. Quantidade de redes que adotam sistemas isolados e heterogêneos nas unidades.



Tal como evidencia o gráfico 9, das 57 redes de franquias da amostra, 36 delas (63,16%) utilizam nas unidades sistemas que se apresentam totalmente isolados e heterogêneos para a administração, enquanto as outras 21 redes (36,84%) utilizam nas unidades sistemas com algum grau de integração ou centralização. Estes dados mostram que uma maioria significativa das redes da amostra ainda lança mão de métodos totalmente manuais para o envio de dados das unidades para o franqueador. Assim, estas organizações enfrentam os conhecidos problemas administrativos causados por uma arquitetura sistêmica isolada, tais como a inconsistência e a desatualização de dados, uma menor possibilidade de colaboração entre os elementos da rede, necessidade de re-entrada de dados em diferentes sistemas, grande dificuldade para a obtenção de informações gerenciais e conhecimento de negócios.

Do ponto de vista evolutivo, e no que diz respeito à busca de soluções mais integradas para a administração de redes de franquias, mesmo não adotando uma completa uniformidade, muitas redes buscam automatizar o processo de obtenção de dados de suas unidades, necessários para a cobrança de *royalties* e para a administração dos seus negócios. Apesar de não adotarem necessariamente nas unidades sistemas únicos, padronizando este elemento para a rede, e centralizados, o que garantiria por construção a consistência e a atualização dos dados, estas organizações realizaram um esforço para a integração de dados. Assim, ao invés de receberem planilhas por e-mail ou ainda relatórios impressos, estas redes utilizam alguma forma eletrônica de transmissão de dados para que as unidades reportem de maneira mais automática os dados de suas operações.

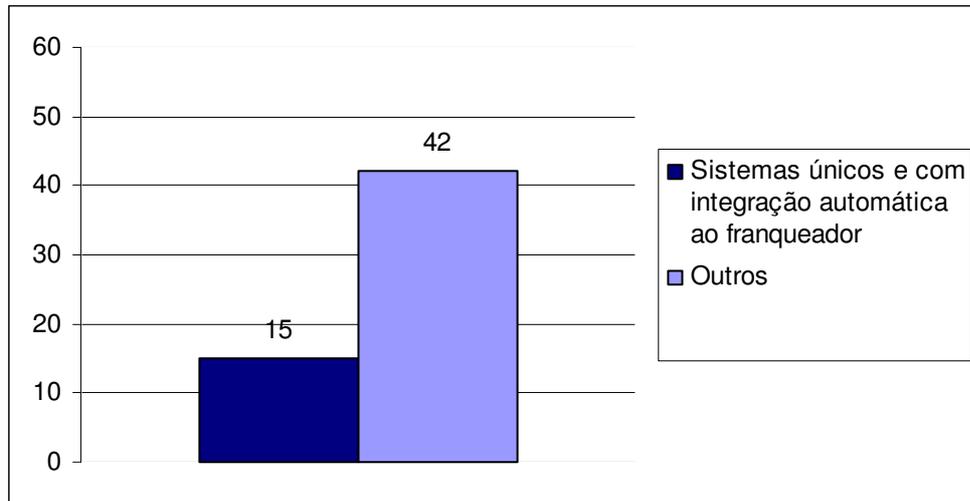
Gráfico 10. Quantidade de redes com sistemas integrados entre franqueador e unidades.



Quanto a isso, os dados apresentados no gráfico 10 mostram que, das 57 redes de franquias da amostra, 20 delas (35,09%) utilizam nas unidades sistemas de alguma forma integrados eletronicamente aos sistemas do franqueador, sendo que 37 redes (64,91%) adotam nas unidades sistemas não-únicos e não integrados. Assim, nota-se um esforço de integração de pouco mais de um terço das redes de franquias da amostra pesquisada em busca das vantagens da integração automática de sistemas entre as unidades e o franqueador. Curiosamente, uma rede de franquias da amostra adota um sistema único em todas as suas unidades sem que haja uma integração sistêmica entre estes sistemas e o franqueador.

Ainda no processo evolutivo, algumas redes adotam sistemas que já se integram eletronicamente e são únicos para todas as unidades da rede, padronizando assim esta ferramenta de operação.

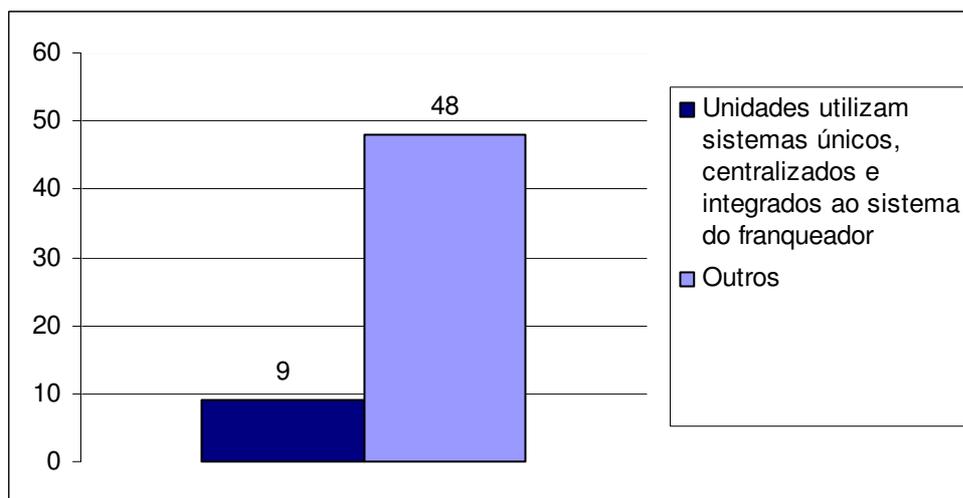
Gráfico 11. Redes que adotam um sistema único e integrado ao sistema do franqueador.



Os dados apresentados no gráfico 11 mostram que, das 57 redes da amostra, 15 delas (26,32%) utilizam sistemas únicos e integrados automaticamente ao franqueador, enquanto 42 redes (73,68%) não adotam sistemas únicos e integrados ao sistema do franqueador.

Finalmente, parte das redes de franquias da amostra já adota nas unidades sistemas únicos, centralizados e integrados para sua administração, tal como mostra o gráfico abaixo.

Gráfico 12. Redes que utilizam sistemas únicos, centralizados e integrados para gestão.

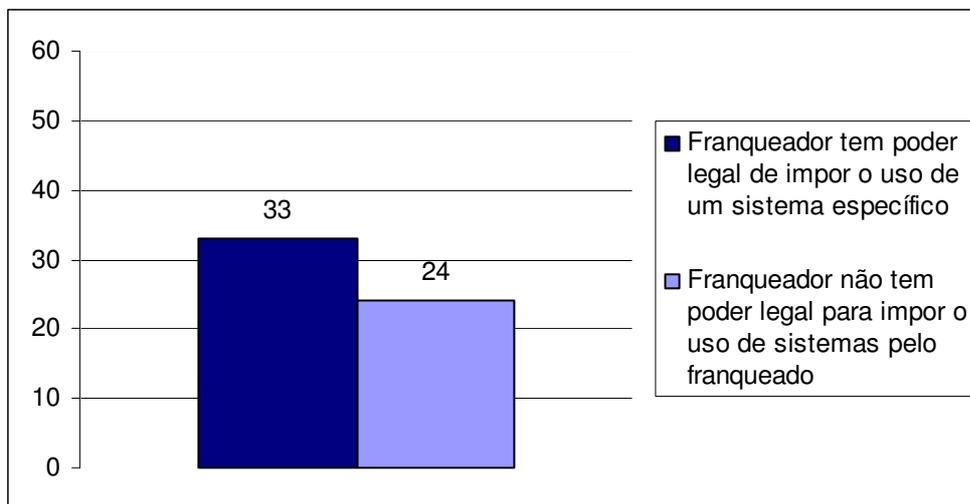


De acordo com o gráfico 12, das 57 redes de franquias da amostra, nove delas (15,79%) utilizam nas unidades sistemas únicos, centralizados e integrados para a gestão e as outras 48 redes (84,21%) utilizam nas unidades outras arquiteturas referentes à integração. Este importante dado da pesquisa mostra que ainda um número relativamente bastante

reduzido de redes de franquias da amostra faz uso de uma integração e padronização sistêmica que tantos ganhos e economias podem trazer para estas organizações. A centralização dos sistemas de uma rede é um fator importante, pois garante a unicidade e a consistência dos dados, como discutido na Seção 4.2 deste trabalho.

A adoção de sistemas únicos, centralizados e integrados nas unidades de uma rede de franquias depende, naturalmente, de questões legais definidas no contrato de *franchising* utilizado pela organização. O gráfico a seguir ilustra a quantidade de redes da amostra da pesquisa, que legalmente pode exigir de seus franqueados a utilização de um sistema de administração específico.

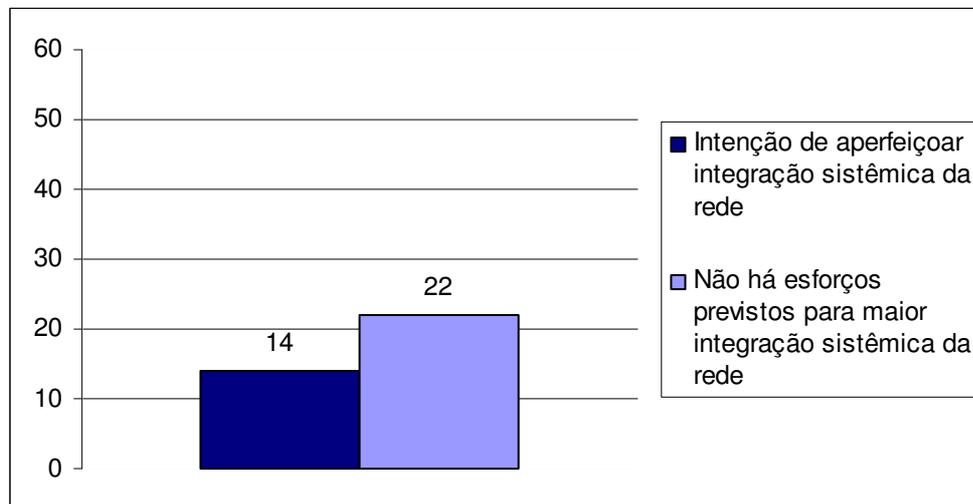
Gráfico 13. Redes em que o contrato permite a imposição de um sistema específico.



Os dados apresentados no gráfico 13 mostram que, das 57 redes de franquias da amostra, em 33 delas (57,89%) os franqueadores podem exigir legalmente de seus franqueados o uso de um sistema específico para a gestão, enquanto em 24 redes (42,11%) os franqueadores não têm poder legal de imposição sobre o uso de sistemas por seus franqueados.

Parte das redes da amostra da pesquisa demonstra interesse ou já está em fase de deliberação ou mesmo conduzindo projetos para a adoção de ferramentas que garantam maior integração sistêmica da organização, tal como se pode constatar no gráfico a seguir.

Gráfico 14. Redes que têm interesse em adotar sistemas integrados de administração.



Os dados do gráfico 14 mostram que, das 36 redes da amostra que apresentam sistemas heterogêneos e não integrados ao sistema do franqueador, 14 delas (38,89%) têm intenção ou até mesmo projetos em andamento que permitirão a integração de dados, enquanto 22 redes (61,11%) ainda não empreendem esforços ou estudos nesta direção.

Quanto à relação da maturidade das redes de franquias da amostra e os sistemas de gestão por elas adotados, das nove redes que utilizam sistemas únicos, centralizados e integrados, sete delas (77,78%) têm dez anos ou mais de experiência de atuação no setor de franquias. Ainda com relação à maturidade, das 20 redes que adotam algum tipo de integração sistêmica automática entre as unidades e o franqueador, 16 delas (75%) têm dez anos ou mais de experiência de atuação no setor de franquias. Assim, de acordo com a amostra da pesquisa, quanto mais madura a rede de franquias, maior a percepção dos gestores sobre a necessidade de integração entre seus elementos.

Pode-se observar ainda que, no estágio atual, um percentual pequeno das redes da amostra realizou esforços de integração e padronização de sistemas. Ou seja, das redes pesquisadas, 15,79% adotam sistemas únicos, centralizados e integrados para gestão, 26,32% sistemas únicos e integrados e 35,09% adotam algum tipo de integração automática entre as unidades e o franqueador. Apesar da baixa adoção de sistemas integrados, o contrato de franquias de um número significativo de redes de franquias da amostra (57,89%) já permite a imposição pelo franqueador do uso de um sistema específico pelas unidades. Isso pode ser um

indicador de que parte significativa dos executivos do setor já tem a percepção dos ganhos advindos de soluções sistêmicas integradas e padronizadas ou foram orientados por consultores de mercado para a inclusão destas cláusulas em seus contratos de *franchising*.

6 Estudo de Caso: Uma Rede de Franquias do Segmento Educacional que Adota um Sistema de Gestão Único, Centralizado e Integrado

O objetivo deste estudo de caso é a verificação da percepção da alta direção sobre os benefícios advindos da adoção de um sistema único, centralizado e integrado para a gestão de uma rede de franquias do segmento educacional.

Para este estudo de caso foi escolhida uma rede de franquias do segmento educacional com sede na cidade de São Paulo. É uma rede madura, portanto, com mais de dez anos de atuação no setor de franquias, e uma rede grande, com mais de 70 unidades espalhadas geograficamente por todo o território nacional.

Este estudo de caso (YIN, 2003) foi conduzido a partir de uma entrevista com o Diretor de Operações da rede, que gentilmente aceitou dedicar seu tempo a este trabalho com a condição de que o nome da empresa fosse mantido em sigilo. Este profissional trabalha na empresa há pouco mais de 16 anos, tendo passado por diversas funções administrativas.

A entrevista seguiu uma linha de raciocínio que permitisse um claro encadeamento de idéias sobre o cenário que levou à decisão de investimento e mudança do sistema de gestão, as expectativas geradas por esta mudança, os resultados reais e, finalmente, a percepção de valor que este processo de fato agregou. Esta linha de raciocínio foi materializada através das perguntas listadas no Apêndice 2 deste trabalho.

A entrevista foi realizada em duas sessões, respectivamente nos dias 15 de janeiro de 2009 e 20 de janeiro de 2009, a primeira delas com duração aproximada de duas horas e a segunda tendo tido a duração aproximada de duas horas e trinta minutos.

6.1 Apresentação dos Resultados do Estudo de Caso

Os itens a seguir descrevem o processo de mudança para um sistema único, centralizado e integrado de gestão na rede de franquias alvo deste estudo de caso. As frases que aparecem entre aspas indicam citações literais do Diretor de Operações da rede, com pequenas correções de vícios de linguagem pelo autor deste trabalho.

6.1.1 Características da Rede

A rede de franquias alvo deste estudo de caso é uma rede grande, com franqueados em todos os estados do Brasil e uma maior concentração nas regiões Sudeste e Sul. É também uma rede bastante madura, com franqueados antigos, inclusive já tendo havido processos de sucessão para outras gerações ou mesmo o repasse de unidades para novos empreendedores em função da “aposentadoria” dos franqueados iniciais.

Na rede, que é do segmento educacional, existem desde unidades consideradas pequenas, com 200 alunos, até unidades com 2500 alunos. Além disso, alguns franqueados adquiriram diversas unidades da marca, normalmente na mesma região de atuação. Estes grupos formados por diversas unidades de apenas um franqueado, são conhecidos na rede como grupos franqueados.

Outro fato importante, conforme declaração do Diretor de Operações da rede é a compleição pouco comercial da rede:

Na nossa visão a rede ainda tem uma característica pouco comercial. Estamos em uma verdadeira cruzada para aumentar a capacidade de vendas dos nossos franqueados, que se ocupam bastante da qualidade dos cursos e professores, o que é importantíssimo, porém muitas vezes não colocam a devida atenção nos aspectos de vendas e na saúde financeira do seu próprio negócio. Estamos conseguindo boas melhoras nestes últimos anos e ainda temos muito que fazer.

Boa parte dos franqueados não tem conhecimentos administrativos adequados para a gestão dos negócios, o que exige que o franqueador utilize parte de sua energia no apoio à administração das unidades. Já há alguns anos o processo de seleção de franqueados se tornou mais rigoroso quanto à capacidade e motivação administrativa e empreendedora dos candidatos, o que tem melhorado significativamente a dimensão administrativa quando considerado todo o conjunto.

A rede, já há muitos anos, instituiu um conselho de franqueados, formado por franqueados que se revezam em gestões periódicas e que compartilha com o franqueador o poder de decisão sobre os assuntos de interesse geral, dentre os quais o lançamento de novos produtos, os investimentos realizados com o fundo de marketing, campanhas institucionais, entre outros.

6.1.2 Administração da Rede de Franquias

Tal como salienta seu Diretor de Operações, a rede apresenta,

provavelmente, as mesmas necessidades administrativas que todas as redes de educação. Basicamente, somos uma editora que tem seus ganhos advindos do material didático que é vendido em nossas unidades franqueadas. Há outros produtos relacionados à marca, mas pouco significam em relação ao faturamento total. Além disso, ganhamos *royalties* sobre os serviços de treinamento realizados nestas unidades, pois temos um método associado ao ensino. Temos que saber o que está acontecendo na ponta, nos nossos franqueados. Precisamos saber de tudo, os cursos que estão vendendo bem, os que não estão vendendo, a faixa etária dos alunos, os professores que vão bem ou mal, por quanto os franqueados estão vendendo os cursos, o nível de desconto que estão praticando. Para saber isso tudo, precisamos de informações e é normalmente bastante trabalhoso e custoso conseguir estas informações.

Os administradores da rede necessitam de dados da operação das unidades com os seguintes objetivos:

- Apoiar os franqueados comercialmente: aumentar as vendas; aumentar o número de alunos nas turmas; diminuir os descontos.
- Apoiar os franqueados na operação geral: treinamento, contratações, acompanhamento de campo, atividades para diminuir a evasão de alunos.
- Saber o que pensa o cliente final dos produtos e serviços da rede.

6.1.3 Características dos Sistemas Anteriores

Anteriormente à implantação de um sistema único na rede, os franqueados podiam optar pelo sistema que julgassem mais adequado para a sua operação. O franqueador sugeria preferencialmente um sistema de mercado que, com o tempo, passou a ser o mais utilizado pela rede, com a adesão de cerca de 75% dos franqueados. Era um sistema muito bom para a operação do dia-a-dia de uma unidade. Operava corretamente todas as questões pedagógicas e ainda tinha uma parte administrativa e financeira para a cobrança e contas a pagar.

Os demais franqueados utilizavam outros sistemas de mercado. Alguns grupos franqueados, que apresentam um maior poder econômico, pagavam pelo desenvolvimento customizado e pela manutenção de suas próprias soluções.

Todos estes sistemas eram instalados localmente nas unidades. Nenhum deles operava pela Internet.

A única exigência do franqueador junto aos franqueados, quanto a sistemas, era que os franqueados enviassem mensalmente os indicadores mais importantes de sua operação, quais sejam:

- Quantidade de alunos novos por curso e por nível;
- Quantidade de alunos re-matriculados por curso e nível;
- Quantidade de alunos evadidos ou transferidos por curso e nível;
- Quantidade de colaboradores, com discriminação de professores por curso;
- Total de recebimentos (faturamento);
- Recebimentos sujeitos a *royalties*.

Os franqueados enviavam, por e-mail, planilhas-padrão que digitavam manualmente com os dados mensais de suas unidades. Na sede da rede, os dados das planilhas eram transpostos automaticamente para o sistema do franqueador. A partir destes dados, eram geradas as cobranças de *royalties* referentes a serviços e relatórios gerenciais para o acompanhamento do movimento operacional da rede.

6.1.4 A Motivação para a Adoção de um Sistema de Gestão Único, Centralizado e Integrado

Apesar de os franqueados estarem satisfeitos com seus sistemas locais, que os atendiam adequadamente nas operações do dia-a-dia, o franqueador decidiu pela implantação de um sistema único, centralizado e integrado de gestão para a rede que fosse também conectado automaticamente ao sistema de administração do próprio franqueador. Esta decisão foi tomada junto ao conselho de franqueados, estando fundamentada nas seguintes expectativas:

- Oferecer um serviço de maior qualidade para a rede.
 - Ao proporcionar um sistema único para todas as unidades, o franqueador padronizou mais um elemento essencial para a operação da rede, além dos produtos, serviços e processos.
- Evitar o excessivo trabalho operacional para a obtenção de dados.
 - Todos os meses, cada unidade da rede utilizava recursos para a geração de planilhas com os seus dados de operação. Na sede da rede, o franqueador matinha um funcionário cuja função era obter estes dados e, a partir deles,

produzir relatórios. Era comum haver problemas técnicos de envio e recepção destas planilhas e ainda do não envio das mesmas pelos franqueados nos prazos definidos. Os relatórios de cobrança de *royalties* e outros relatórios gerenciais levavam até duas semanas para ficar prontos.

- Obter dados atualizados, consistentes, confiáveis e sem manipulação manual.
 - Os dados sobre a rede eram sempre desatualizados. E como eram digitados manualmente pelos colaboradores dos franqueados nas unidades, não se tinha certeza de sua consistência e confiabilidade.
- Oferecer e aperfeiçoar serviços para a rede.
 - Possibilidade de oferecer serviços centralizados pelo franqueador para toda a rede, com grandes ganhos de escala, eficiência e especialização.

Os ganhos a partir de uma solução totalmente *on-line* geraram nos executivos da rede e no conselho de franqueados uma enorme expectativa. Segundo citação do Diretor Operacional,

o apoio mais rápido ao franqueado em caso de dificuldades e problemas normais do dia-a-dia, o acesso imediato a tudo o que acontecendo na ponta da operação, a possibilidade de correção rápida dos rumos baseada em dados consistentes e atualizadíssimos nos impressionou muito. A possibilidade de montarmos um ‘cockpit’ com os indicadores de negócio mais importantes da rede e com os dados reais, era um sonho. A possibilidade de oferecer serviços centralizados de cobrança e vendas era algo inédito e que faria valer ainda mais o nosso tamanho a união da rede. Na época, nunca tínhamos ouvido falar de uma rede com soluções como esta, e nos pareceu que isso daria uma vantagem muito grande.

6.1.5 As Características do Novo Sistema

O novo sistema foi oferecido por um fornecedor que já prestava serviços há alguns anos para o franqueador da rede. A confiança e a maturidade da relação comercial com o fornecedor foram também fatores importantes na decisão de impor à rede um novo sistema, visto que, na percepção geral da rede, a iniciativa era, à época, ousada e incomum.

O sistema novo era baseado na Internet, e seria acessado pelos usuários através de um navegador da Internet, utilizado por todas as unidades da rede, para todas as suas atividades operacionais e ficaria hospedado em um provedor de mercado situado na cidade de São Paulo. Este provedor de serviços de Internet não era o fornecedor do sistema. Com a

adoção do novo sistema, cada nova unidade teria, além de toda a padronização dos produtos, serviços e processos de negócios, também um sistema administrativo padronizado.

Além dos benefícios já esperados pela direção da rede, franqueador e conselho de franqueados, o novo sistema traria ainda algumas outras vantagens. Para os franqueados, bastaria ter um acesso à Internet para administrar adequadamente suas unidades. Isso eliminaria atividades ligadas à tecnologia e custos extras com mão-de-obra para manutenção de ambientes de informática mais sofisticados, que nada tem a ver com a atividade fim de uma escola. Multiplicando estes custos por dezenas de unidades, o valor geral economizado era significativo. Além disso, os franqueados poderiam acessar seus sistemas administrativos a partir das suas casas ou de qualquer outro lugar.

O modelo comercial oferecido pelo fornecedor do novo sistema também era bastante atraente. O sistema, que era um produto do fornecedor, seria adaptado especialmente para algumas necessidades específicas da rede. Este custo seria pago pelo franqueador. Depois disso, o único custo do sistema seria sua cessão de uso pelos franqueados, uma espécie de aluguel do sistema. Este aluguel seria referente à manutenção do sistema e à sua hospedagem na Internet, garantindo ao fornecedor um faturamento recorrente e para a rede um bom atendimento. Tais são as palavras do Diretor de Operações da rede:

O modelo comercial adotado foi novidade para nós. Normalmente comprávamos sistemas. Este seria alugado, não havendo um desembolso inicial por parte dos franqueados. O franqueador pagaria as adaptações do sistema para as nossas necessidades mais específicas, como se fosse um produto do franqueador para a rede. Depois, os franqueados pagariam o aluguel mensal. E o fornecedor ainda ofereceu para o franqueador o meu tão sonhado 'cockpit' de indicadores de negócios, atualizado diariamente com os dados da rede inteira. Com apenas um 'click' do mouse eu poderia ver o faturamento, o número de alunos novos, relacionar alunos com turmas e tudo mais da rede inteira ou por regiões e no tempo. Criou realmente uma expectativa muito grande de melhoria de administração para nós do franqueador.

6.1.6 As Questões Legais

A rede já incluía em seus contratos de *franchising* uma cláusula garantindo que o franqueado deveria utilizar o sistema de administração sugerido pelo franqueador e conselho de franqueados. Tal poder nunca havia sido exercido pelo franqueador formalmente, que apenas sugeria uma solução de mercado já em uso por parte significativa da rede, mas aceitava quando um franqueado preferia alguma outra solução, própria ou de terceiros.

Desta forma, a exigência de utilização de um sistema específico era totalmente legal e deveria ser cumprida pelos franqueados.

6.1.7 O Processo de Implantação do Novo Sistema

Com as premissas comerciais e expectativas bastante claras, foi agendado um cronograma bastante audacioso para a implantação do novo sistema na rede inteira. O fornecedor tinha experiência de implantação de sistemas em redes menores e sugeriu um processo bastante razoável para a implantação do novo sistema na rede que, iniciado em agosto de 2004, incluiu, basicamente, os seguintes passos:

- Levantamento das necessidades específicas da rede.
- Desenvolvimento das funcionalidades específicas.
- Implantação do sistema na unidade própria do franqueador para testes e verificações reais durante o uso.
- Implantação nas outras unidades da rede, iniciando pelos franqueados menores da cidade e estado de São Paulo e, depois, para outras regiões do país. Finalmente, os grandes grupos franqueados trocariam de sistema.

Tal como salienta o Diretor de Operações da rede,

o anúncio do novo sistema foi realizado em uma convenção da rede, um pouco antes do início do processo de implantação. A idéia foi vendida com grande entusiasmo, realçando as vantagens de uma rede realmente integrada e as economias que teríamos no conjunto. A utilização deste sistema por toda a rede passou a fazer parte da nossa estratégia de condução de negócios. A reação inicial da rede foi boa, mas com alguma reserva.

As fases da implantação do novo sistema na rede são descritas a seguir.

I. Levantamento das necessidades específicas da rede.

Para esta etapa, foram convidados oito franqueados de várias regiões do país. Durante uma semana, um grupo formado por estes franqueados, representantes do franqueador e técnicos do fornecedor detalharam as necessidades específicas da rede. Este trabalho foi realizado nos escritórios do fornecedor em São Paulo. Ao término da semana, o grupo de trabalho finalizou um documento que continha aquilo que deveria ser adaptado no produto do fornecedor para atender às

necessidades específicas de negócios da rede, como cálculo de notas dos alunos, geração de certificados de conclusão de cursos, relatórios gerenciais, entre outros. O grupo estava bastante entusiasmado quanto às possibilidades de ganhos e economias que seriam proporcionadas pela nova solução.

II. Desenvolvimento das funcionalidades específicas.

O fornecedor, de posse do resultado dos levantamentos realizados, construiu as funcionalidades específicas para a rede. Este trabalho levou aproximadamente cinco meses, dois meses a mais que o prazo inicialmente planejado pelo fornecedor. A justificativa foi a quantidade de funcionalidades necessárias e as adaptações àquelas já existentes, que estavam além do previsto.

Um grande problema identificado nesta fase foi a migração dos dados do sistema anterior para o novo sistema. Como parte significativa da rede utilizava um sistema de mercado, foi acertado que o fornecedor construiria um programa para a migração dos dados. Muitos problemas técnicos surgiram neste processo o que dificultou enormemente a construção do programa de migração de dados e ainda impediu que certas informações fossem migradas.

III. Implantação do sistema na unidade própria do franqueador para testes e verificações reais durante o uso.

A implantação do sistema na primeira unidade da rede foi realizada em fevereiro de 2005. Os problemas começaram a surgir logo na migração dos dados. O sistema anterior permitia certas inconsistências que as regras de negócios impostas pelo novo sistema não aceitavam. Se, por um lado, isso garantiria a qualidade da informação, por outro lado, os dados precisariam estar corretos antes da migração. Assim, cada migração deveria ser antecedida de um grande trabalho de consistência de dados, principalmente junto aos clientes: CPFs inválidos, pessoas sem endereços ou com CEPs inexistentes, entre outros.

Uma vez com os dados migrados, iniciou-se uma operação paralela, ou seja, os usuários utilizavam o sistema antigo e o novo para comparação dos resultados. Esta necessidade causou grande resistência por parte dos usuários, pois praticamente duplicava seu trabalho de registro de ocorrências e atividades. A resistência aumentava quando problemas de erros ou de processos ocorriam no novo sistema. O fornecedor corrigia os problemas, porém nem sempre na

velocidade desejada pelos usuários. Além disso, com o uso real do novo sistema, verificou-se que diversas funcionalidades fundamentais para a operação das unidades ainda não existiam. Estas necessidades, somadas aos erros existentes, causavam uma percepção de grande lentidão para os usuários, que acabavam por desistir da operação do novo sistema até que questões específicas fossem resolvidas ou implementadas. Isso fazia com que, na liberação de cada nova versão do novo sistema, uma nova migração de dados precisasse ser feita, pois os dados já não eram mais os mesmos.

Todas estas dificuldades fizeram com que os prazos de implantação para testes fossem aumentados de dois meses, na previsão inicial, para cinco meses. Ao final deste período, ainda que com alguma relutância, os usuários da unidade deram o “aceite” do novo sistema para a administração de uma unidade da rede e deixaram definitivamente de utilizar o sistema antigo.

IV. Implantação do novo sistema nas outras unidades da rede.

Com o novo sistema aprovado na unidade própria do franqueador, foi elaborado um cronograma e montada uma equipe para a implantação do sistema nas outras unidades da rede. Da equipe de implantação fazia parte, inicialmente, um colaborador do franqueador e um colaborador do fornecedor. A experiência de implantação na primeira unidade ajudou a elaborar um modelo mais adequado para o processo no restante da rede.

Inicialmente, foram migradas por volta de dez unidades pequenas na cidade de São Paulo. A implantação, que consistia basicamente no treinamento dos usuários, migração de dados e acompanhamento de uso nos primeiros dias de operação correu relativamente bem nestas primeiras unidades.

Algumas questões importantes foram destacadas pela equipe de implantação. Os colaboradores das unidades franqueadas comparavam as funcionalidades do novo sistema com as do antigo e, invariavelmente, resistiam à mudança. Além disso, alguns dos franqueados destas primeiras unidades migradas mostraram receio de estarem sendo vigiados com muita eficácia pelo franqueador. Apesar de saberem que os dados que seriam acessados pelo franqueador já deveriam, por contrato, ser disponibilizados, anteriormente isso era feito sob controle, com planilhas elaboradas pelos próprios franqueados. Com o novo sistema, estes dados seriam

acessados pelo franqueador diretamente no sistema centralizado. Assim, os franqueados temiam, com o novo sistema, perder a sua privacidade.

Estas dificuldades percebidas pela equipe de implantação foram aumentando de acordo com o tamanho e distância geográfica das unidades: quanto maior e mais distante a unidade em relação à sede do franqueador, maior a resistência, tanto dos franqueados quanto de seus colaboradores. Além disso, as unidades maiores tinham necessidades extras que esperavam ser atendidas pelo novo sistema. Como o sistema é único para toda a rede, o fornecedor alegava que as funcionalidades já existentes atendiam à operação e que elas haviam sido definidas por um grupo de franqueados. Assim, a implementação de novas necessidades acabou por ser cobrada do franqueador e quase sempre demorava para ser disponibilizada.

A implantação em grupos franqueados foi um capítulo à parte no processo. Últimos a serem implantados, ofereceram muitas resistências ao novo sistema.

A implantação completa da rede, contando desde a primeira unidade migrada, levou praticamente dois anos, o dobro do tempo inicialmente previsto. Deve-se observar que, enquanto havia unidades utilizando outros sistemas, era necessário um processo extra de integração de dados dos velhos sistemas para o novo sistema.

6.1.8 Os Resultados da Adoção de um Sistema Único, Centralizado e Integrado

Apesar das dificuldades, tanto o franqueador como o conselho de franqueados e a rede em geral têm a percepção de que foi positivo o esforço para a implantação de um sistema único e integrado para toda a rede. Tal é o balanço feito pelo Diretor de Operações da rede:

Avaliamos que valeu a pena. Confesso que como responsável por este processo todo, houve momentos em que pensei em desistir. Realmente, a implantação de um sistema destes em uma rede grande não é fácil. Tivemos que aprender muito neste processo. O fornecedor não tinha experiência de implantação em uma rede deste porte e, apesar da dedicação e comprometimento, os prazos ‘furaram’ e os custos foram maiores que os previstos. Pagamos as adaptações e achamos que seria só isso, mas novidades foram aparecendo, até pelas próprias características da rede, e tivemos que ajudar o fornecedor a desenvolvê-las. Foram muitas pressões, principalmente dos grandes franqueados. Porém, mesmo durante o difícil processo, ficou claro que tínhamos uma relação ‘custo X benefício’ positiva. Por exemplo, muitos franqueados elogiavam o fato de poderem acessar o sistema de casa, algo que sempre quiseram. Outros viram que os custos de manutenção de ambientes de informática para o novo sistema eram bem mais baixos, se comparados com as necessidades dos sistemas anteriores. O trabalho de geração de planilhas acabou e o franqueador passou a ter dados

atualizados e consistentes. Os grupos franqueados passaram a contar com novas ferramentas de administração, que antes não tinham. Outro ponto importante foi que alguns números históricos foram ‘ajustados’. Por exemplo, uma unidade que reportava ter 500 alunos durante muito tempo, pagando os *royalties* relativos a este número, assim que migrou para o novo sistema passou a ter 650 alunos! Aqui brincávamos: ‘Nossa, este sistema é bom mesmo, faz vender mais e instantaneamente’. Graças e Deus foram poucos casos, mas ter um sistema centralizado faz a operação ficar mais transparente. E isso é bom para a rede, pois um franqueador forte é capaz de agregar mais valor à marca. Nossa solução é muito moderna e útil para a gestão. E ainda temos algumas possibilidades importantes como a oferta de serviços centralizados de cobrança e vendas. Deu muito trabalho, hoje certamente faríamos a coisa de maneira diferente, com expectativas de prazos e custos mais realistas. Mas, certamente, valeu a pena.

Conclusões e Considerações Finais

A importância do setor de franquias no Brasil torna a administração das redes de franquias um elemento relevante dentro do cenário econômico nacional, justificando as iniciativas de aprimoramento da gestão de redes de franquias.

Tal como este estudo buscou demonstrar, o sistema de franquias é um dos mais bem-sucedidos e populares modelos de expansão de negócios em todo o mundo. No Brasil, empresas deste setor vêm obtendo um crescimento bastante superior à média de crescimento da economia, tanto no que diz respeito ao número de redes de franquias, quanto em relação ao número de unidades franqueadas. Existem hoje, no Brasil, redes de franquias atuando em diversos segmentos de mercado, podendo-se destacar: o Segmento de Negócios, Serviços e Outros Varejos; o Segmento de Alimentação; o Segmento de Esportes, Saúde, Beleza e Lazer; e o Segmento de Educação e Treinamento.

Uma rede de franquias funciona como uma estrutura de distribuição, na qual um produto ou serviço produzido pelo franqueador é distribuído pelos franqueados, normalmente dispersos geograficamente, o que aumenta a capilaridade do sistema.

A evolução do sistema de franquias está, segundo a literatura, principalmente ligada ao grau de relacionamento e integração entre franqueadores e franqueados. Assim, classifica-se o modelo de uma rede de franquias em gerações de acordo com o grau de interação entre franqueador e franqueados. Comumente, os autores classificam o sistema de franquias utilizando quatro categorias, desde a primeira geração, onde há um relacionamento mais fraco entre franqueador e franqueados, até a quarta geração, onde este relacionamento é bem mais intenso e o poder de decisão na rede é dividido mais igualmente. Uma das tendências observadas pelos especialistas do setor é um maior equilíbrio nas relações de poder entre franqueador e franqueados, apontando para a evolução das redes para a quarta geração.

Entre as grandes vantagens do modelo organizacional de uma rede de franquias estão: o aproveitamento da experiência dos franqueados; o acesso a modelos operacionais e gerenciais já testados e comprovados pelo franqueador; a garantia de suporte do franqueador para resolução de problemas nos negócios; a garantia da dedicação do franqueador na melhoria contínua dos métodos, produtos e serviços oferecidos pela rede; o acesso ao conhecimento acumulado do franqueador; respostas rápidas aos desejos dos consumidores por novos produtos e serviços; e um modelo organizacional potencialmente mais flexível e propício para gerar inovação a partir da criação esparsa de conhecimento. O aproveitamento

destes benefícios depende, em parte, de uma comunicação fluente entre as unidades franqueadas e o franqueador. E como praticamente em qualquer organização de mercado, as redes de franquias utilizam sistemas e tecnologias da informação para sua operação.

Desta forma, para se beneficiar das vantagens potenciais da organização em rede, a ferramenta ideal para a gestão de uma rede de franquias seria um sistema centralizado, presente em todas as unidades da rede e integrado ao sistema de gestão do próprio franqueador. Além disso, todas as unidades da rede devem utilizar um único sistema para a gestão, garantindo uniformidade e padronização. A centralização dos dados em uma única base de dados corporativa elimina a redundância e garante a consistência dos dados operacionais. O valor da integração de sistemas de operação nas organizações pode ser resumido como sendo: a garantia de consistência de dados; a melhoria da eficiência operacional; o aumento da possibilidade de colaboração entre franqueados e franqueador; a melhoria da qualidade das informações gerenciais e a geração de conhecimento de negócios.

Apesar da necessidade de integração, o modelo tradicional de gestão de redes de franquias ainda fundamenta-se em soluções isoladas e localizadas, descentralizando por construção os dados e informações da organização. Além disso, o cenário mais comum em redes de franquias são sistemas heterogêneos nas unidades e falta de integração entre franqueador e franqueados. Assim, os valiosos dados de operação, o conhecimento sobre o cliente final e as melhores práticas de gestão são de difícil análise, obtenção e divulgação para a organização. Portanto, o modelo tradicional de sistemas adotado dificulta a comunicação e acaba por diminuir a velocidade potencial de aperfeiçoamento contínuo das redes de franquias e, naturalmente, dos produtos e serviços por elas oferecidos ao mercado.

A pesquisa realizada neste trabalho, que elegeu como escopo analítico a redes de franquias do segmento educacional, verificou que, de fato, a maioria das redes de franquias da amostra (63,16%) adota nas suas unidades sistemas isolados e heterogêneos, enquanto as redes restantes (36,84%) utilizam nas unidades sistemas com algum grau de integração ou centralização. Destarte, uma significativa maioria não utiliza o modelo tecnológico aqui considerado como mais adequado para a gestão de seus negócios.

Foram apresentados os potenciais benefícios advindos do uso de um sistema de gestão único, centralizado e integrado para redes de franquias. Foi também proposta uma arquitetura de sistemas utilizando a Internet como meio de comunicação. A solução sugerida oferece serviços *on-line* para franqueador e franqueados, automatizando a integração e garantindo, por construção, a fluência de dados e informações entre as unidades e o franqueador. Com este tipo de solução, diversos serviços podem ser oferecidos, tais como:

gestão operacional e administrativa das unidades da rede; indicadores de negócio *on-line* de toda a rede (faturamento, vendas, lucratividade, resultado de campanhas etc.); gestão de atendimento às unidades franqueadas e aos clientes finais; serviços específicos para os clientes finais; entre outros.

O sistema de gestão único, centralizado e integrado sugerido pode trazer inúmeras vantagens para franqueador, franqueados e toda a rede, dentre as quais se destacam o controle completo, em tempo real, sobre as operações da rede e o acesso instantâneo e *on-line* aos indicadores de desempenho da rede. As unidades passam a ter um menor custo com infraestrutura, bastando acesso à Internet para sua operação e a operação de toda a rede passa a ser padronizada. Uma solução centralizada de gestão ainda facilita a venda de franquias, pois padroniza mais um elemento importante dos negócios que é o seu sistema de gestão. E este diferencial agrega valor à marca, gerando benefícios a todos os envolvidos.

É possível sublinhar que, apesar de serem experiências relativamente recentes, existem redes de franquias que já adotam sistemas com a arquitetura proposta neste trabalho. No entanto, a pesquisa realizada mostrou que, apesar dos grandes benefícios advindos deste tipo de solução, poucas são as redes da amostra que já utilizam sistemas únicos, centralizados e integrados de gestão. Numericamente falando, elas representam apenas 15,79%. Deve-se observar, contudo, que a implantação de sistemas de gestão em qualquer organização é, normalmente, um processo complexo e trabalhoso. O esforço de implantação de um sistema de gestão único, centralizado e integrado em uma grande rede de franquias é ainda maior devido à dispersão geográfica e à necessidade de demonstrar os benefícios do novo modelo aos franqueados. Por suposto, este é um dos motivos da ainda baixa adesão a sistemas deste tipo pelas redes de franquias da amostra.

A pesquisa mostra também que 35,09% das redes de franquias da amostra adotam algum tipo de integração entre as unidades da rede e o franqueador. Trata-se, pois, de um indicador de que há percepção de ganhos na integração. Outra constatação importante é que, apesar da baixa adoção de sistemas tidos como ideais, uma maioria das redes da amostra (57,89%) inclui em seus contratos cláusulas que legalmente permitem a exigência de uso, pelo franqueado, de um sistema específico definido pelo franqueador. Este dado pode sinalizar uma tendência futura de adoção de sistemas mais padronizados por redes.

O estudo de caso levantado neste trabalho, a partir de entrevista com um executivo de uma rede de franquias pertencente à amostra pesquisada aponta que, para a empresa, houve uma clara percepção de agregação de valor a partir da adoção de sistemas únicos, centralizados e integrados de gestão. Na entrevista o executivo confirmou ainda que a

implantação do sistema padronizado na rede de franquias foi uma tarefa complexa e desafiadora, seguindo os padrões já conhecidos da implantação de sistemas de gestão e ainda amplificando certas dificuldades pela dispersão geográfica das unidades da rede e pela quantidade de pessoas envolvidas no processo.

A partir dos estudos e resultados da pesquisa e estudo de caso pode-se verificar que muitas redes de franquias do setor educacional no Brasil poderiam obter ganhos e aperfeiçoamentos significativos em seus processos administrativos adotando sistemas únicos, centralizados e integrados de gestão. Pelos próprios indícios da pesquisa e da evolução do modelo de organização em franquias, este parece ser um processo que ocorrerá naturalmente, propiciando melhores condições administrativas e maior agilidade para as redes de franquias e podendo colocar em situação delicada do ponto de vista competitivo aquelas redes que não modernizarem seus sistemas de informação para a integração de seus componentes.

Os estudos iniciados neste trabalho podem ser aprofundados com a busca de uma possível generalização dos resultados obtidos no segmento educacional para outros segmentos do setor de franquias. Assim, poder-se-ia supor um ganho de valor para todas as organizações de todos os segmentos de atuação do setor de franquias a partir da adoção de sistemas únicos, centralizados e integrados de gestão.

Outra importante contribuição futura que este estudo poderia suscitar seria a abordagem pormenorizada das experiências de adoção de sistemas padronizados em redes de franquias, explicitando as dificuldades inerentes ao processo de implantação e as condutas e práticas políticas, técnicas e de pessoal que podem mitigar estas questões, diminuindo os custos e as barreiras para adoção de soluções deste tipo.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, V.; LEITE, A.; CARVALHO, M. S. “Internacionalização de Franquias: um estudo exploratório no Ramo de Fast Food”. In. II Workshop em Internacionalização de Empresas, 2001. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: COPPEAD, 2001.

ANDRADE, D. G. e FALK, J. A. “Eficácia de Sistemas de Informação e Percepção de Mudança Organizacional: um Estudo de Caso”. RAC, v. 5, n. 3, Set./Dez, 2001, p. 53-84.

ARC Advisory Group. “Enterprise Resource Planning Worldwide Outlook – Five Year Market Analysis and Technology Forecast Through 2011”, 25 de maio de 2007. Disponível em <<http://www.arcweb.com/Research/Studies/Pages/default.aspx>>. Acesso em 16 de setembro de 2008.

BARROSO, L. F. *Franchising e Direito*. São Paulo : Atlas, 1997.

BASTOS, A. V. B. “Mapas Cognitivos e a Pesquisa Organizacional: Explorando Aspectos Metodológicos”. *Estudos de Psicologia*. Natal, v. 7, n. Especial, p. 65-77, 2002.

BOND, B.; GENOVESE, Y.; MIKLOVIC, D.; WOOD, N.; ZRIMSEK, B.; RAYNER, N. Long Live to ERP II. Gartner Research, 2000.

CASTRO, S. C. “Franchising: criação de empresas, aspectos relevantes”. *Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, v. 12, n. 2, p. 221-237, Jul./Dez.2007.

CHERTO, M. R. *et al. Franchising: Uma Estratégia para Expansão de Negócios*. São Paulo: Premier Máxima Editora, 2006.

CHERTO, M. R.; RIZZO, M. *100 franquias internacionais inéditas no Brasil*. São Paulo: 1994.

COELHO, P. S. e SILVA, R. N. S. “Um Estudo Exploratório sobre as Metodologias Empregadas em Pesquisas na Área de Contabilidade no ENANPAD”. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 1, nº 8, p. 139-159, Jul./Dez., 2007.

COHEN, M. “O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado”. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 1998.

COMBS, J. G.; KETCHEN D. J. “Why do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy? A Meta-Analysis.” *Journal of Management*, v. 29, n. 3, 2003, p. 443-465.

CROONEN, E.P.M. *Strategic Interactions in Franchise Relationships*. The Netherlands: Labyrinth Publications, 2005.

DAHAB, S. *Entendendo Franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor*. Salvador, Bahia: Casa da Qualidade, 1996.

DAVENPORT, T. *Missão Crítica*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

DAVENPORT, T; PRUSAK, L. *Working Knowledge*. Massachusetts. Harvard Business School Press, 2nd edition, 1998.

DIAS, S. R. *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

DRUCKER, P. *A Administração na Próxima Sociedade*. São Paulo: Nobel, 2003.

EHRMANN T.; SPRANGER G. Successful Franchising Using the Plural Form. Center for Entrepreneurship, University of Muenster, Germany. Presented on EMNet-Conference on "Economics and Management of Franchising Networks", Vienna, Austria, June, 2003.

ESPINHA, P. G. *et al.* "Fatores de fracasso de empreendimentos no sistema de franchising: um estudo exploratório". III CIPEAL – Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na América Latina. Rio de Janeiro. 2004.

FRANKLIN, M. A. *et al.* "De franqueada para estratégia de células de serviços: o caso Delta Service". Em: ENEGEP, 2005. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, nov. 2005.

GRÜNHAGEN, M. MITTELSTAEDT, R. A. "Entrepreneurs or Investors: Do Multi-unit Franchisees Have Different Philosophical Orientations?" *Journal of Small Business Management*; Jul. 2005; 43, 3; ABI/INFORM Global, p. 207-225.

HANDFELD, R.; NICHOLS, E. *Introduction to supply chain management*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 4th edition. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2001.

JONES, G. R. *Organizational Theory*. 3rd edition. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.

KALAF, E. A. *et al.* "Gestão de Franquias". Em: ENEGEP, 2008. Rio de Janeiro. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Rio de Janeiro, RJ, Brasil, out. 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. Tradução da 12ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

LAS CASAS, A. L. *Marketing de Serviços*. 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

LAUDON, K. C. e LAUDON J. P. *Management Information Systems*. 9th edition. New Jersey: Prentice Hall, 2005.

LAUDON, K. C. e LAUDON J. P. *Sistemas de Informação Gerenciais*. 7ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MATOS, M. M. “Metodologia de Análise de Impactos após a Implementação de Sistemas de Gestão Empresarial”. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFSC, Florianópolis, 2004.

MAURO, P. C. *Guia do franqueador: como crescer através do franchising*. 3ª edição. São Paulo: Nobel, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração*; 6ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

MILAGRES, R. M. e SILVEIRA, F. “The sectoral and institutional structures and the interactive process within networks”. In: 12th International J.A. Schumpeter Society Conference, Rio de Janeiro, 2008.

MORAIS NETO, D. D. *Contrato de franchising*. Bahia Forense. Salvador: v. 32, n. 2, Jan./Jun., 1990.

MOTTA, R. G.; SANTOS, N. M. B. F.; SERRALVO, F. A. *Trade marketing: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2008.

O'BRIEN, J. A. e MARAKAS, G. M. *Administração de Sistemas de Informação: Uma Introdução*. Tradução da 13ª edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRATES, G. A. e OSPINA, M. T. “Tecnologia da Informação em Pequenas Empresas: Fatores de Êxito, Restrições e Benefícios”. RAC, v. 8, n. 2, Abr./Jun., 2004: p. 09-26.

SANTINI, D.; GARCIA, F. *Marketing para Franquias*. São Paulo: Premier Máxima Editora, 2006.

SANTOS, R. A. M.; PIZZINATTO, N. K. “Franchising: história, evolução, operacionalização”. *Revista Científica do IMAPES*, v. 3, n. 3, p. 27-32, Maio de 2005.

SCHMITT, C. A. “Sistemas Integrados de Gestão: uma contribuição no estudo do comportamento organizacional e dos usuários na implantação de sistemas ERP”. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – UFSC, Florianópolis, 2004.

SCHUWARTZ, J. C. *Franquia de A a Z: O que Você Precisa Saber*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SELLTIZ, C. *et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EDUSP, 1975.

SHANE, S.; SPELL, C. “Factors for new franchise success”. MIT Sloan Management Review. Cambridge, v. 39, n. 3, p. 43-50, Apr, 1998.

SIMON, H.A. *The New Science of Management Decision*. New York, NY: Harper and Row, 1960.

SIMON, H.A. Prediction and prescription in systems modeling. *Operations Research*, v.38, 1990, p.7-14.

SILVA, D. M. “A internacionalização das redes de franquias brasileiras e a necessidade de adaptação do composto de marketing aos novos mercados”. In: XXVIII ENANPAD, 2004. Curitiba, PR. Anais. 25-29 setembro de 2004.

SOUZA, C. e SACCOL, A. *Sistemas ERP no Brasil – Teorias e Casos*. São Paulo. Atlas, 3ª reimpressão, 2008.

_____ e ZWICKER, R. “Ciclo de Vida de Sistemas ERP”. *Cadernos de Pesquisa em Administração*. São Paulo, FEA/USP, v. 1, no. 11, p. 46-57, 2000.

TENBRUNSEL, A. *et al.* “Cognições em Organizações”. In CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004, v. 3, capítulo 1.

TURBAN, E.; RAINER JR, R. K.; POTTER, R. E. *Administração de Tecnologia da Informação: Teoria e Prática*. Tradução da 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

WEILL, P. e ROSS, J. W. *Governança de Tecnologia da Informação*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2006.

YIN, R, K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SITES CONSULTADOS

ABF – Associação Brasileira de Franchising. Disponível em <<http://www.portaldofranchising.com.br>> . Acesso em 12 ago. 2008.

MCDONALD’S. Disponível em <<http://www.mcdonalds.com.br>>. Acessos em 20 e 22 dez. 2008.

SINGER. “The Singer History”. Disponível em <<http://www.singerco.com/company/history.html>>. Acesso em 8 jan. 2009.

Apêndice 1: Questionário Aplicado na Pesquisa

Neste apêndice é descrito o modelo do questionário aplicado aos colaboradores das redes de franquias que compuseram o alvo da presente pesquisa.

Prezado Sr(a).

Conforme contato telefônico, enviamos para preenchimento o questionário de pesquisa sobre a utilização de sistemas em sua Rede de Franquias. O objetivo desta pesquisa é evidenciar o estágio de padronização e integração dos sistemas utilizados pelos franqueados e pelo franqueador e seus resultados serão apresentados na Dissertação de Mestrado em Administração de título “SISTEMAS ÚNICOS, CENTRALIZADOS E INTEGRADOS PARA A GESTÃO DE REDES DE FRANQUIAS”, programa de Mestrado da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

Desde já agradeço imensamente seu tempo e gentileza.

Edison Audi Kalaf

Questionário: Utilização de Sistemas em Rede de Franquias do Segmento Educacional

Nome do respondente: _____

Cargo do respondente: _____

As informações aqui prestadas devem ser consideradas como sigilosas pelo pesquisador?

() Não

() Sim

1) Nome da empresa franqueadora: _____

2) Ano de fundação da empresa: _____

3) Ano de início do modelo de franchising: _____

4) Número de unidades franqueadas: _____

5) Segmento de atuação

5.1 () Educação e Treinamento

5.2 () Idiomas

6) O sistema de gestão das unidades da rede é padronizado (único)?

6.1 () Não

6.2 () Sim

7) O sistema de gestão das unidades da rede é integrado ao sistema do franqueador?

7.1 () Não

7.2 () Sim

8) O sistema de gestão das unidades é centralizado, ou seja, acessado por todas as unidades a partir de uma única instalação?

8.1 () Não

8.2 () Sim

9) Caso uma das respostas 6, 7 ou 8 tenha sido “NÃO”, existe a intenção de implantação de um sistema de gestão único, integrado e centralizado para todas as unidades da rede?

9.1 () Não

9.2 () Sim

10) O atual contrato de franquia inclui uma cláusula que dá direito legal ao franqueador de escolher e exigir o uso de um sistema de gestão pelo franqueado?

10.1 () Não

10.2 () Sim

Apêndice 2: Roteiro do Estudo de Caso

O roteiro a seguir foi utilizado como linha de raciocínio pelo autor para a condução das entrevistas do estudo de caso realizado como parte deste trabalho.

Estudo de Caso: A Adoção de um Sistema de Único, Centralizado e Integrado por uma Rede de Franquias do Segmento Educacional.

1. Quais são as principais características da rede do ponto de vista de porte, distribuição geográfica e maturidade?
2. De maneira geral, como é realizada a administração da rede pelo franqueador?
3. Quais as características dos sistemas anteriormente utilizados pelas unidades franqueadas da rede?
4. Quais os principais fatores que motivaram a adoção, pela rede, de um sistema único, centralizado e integrado de gestão?
5. Quais as principais características deste novo sistema?
6. Há questões legais envolvidas na imposição de um novo sistema para todos os franqueados?
7. Como foi o processo de implantação do novo sistema na rede?
8. Quais os foram resultados administrativos obtidos com a implantação do novo sistema?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)