

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

LUCIENE GALDINO RICARDO

**ANÁLISE ESTRATÉGICA PARA TRANSFORMAR UMA EMPRESA
LOCAL EM UMA FRANQUEADORA REGIONAL**

CAMPO MOURÃO

2020

LUCIENE GALDINO RICARDO

**ANÁLISE ESTRATÉGICA PARA TRANSFORMAR UMA EMPRESA
LOCAL EM UMA FRANQUEADORA REGIONAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Inovações Tecnológicas, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Inovações Tecnológicas.

Orientador: Prof. Dr. Genilson V. Patuzzo

CAMPO MOURÃO

2020



TERMO DE APROVAÇÃO

ANÁLISE ESTRATÉGICA PARA TRANSFORMAR UMA EMPRESA LOCAL EM UMA FRANQUEADORA REGIONAL

por

LUCIENE GALDINO RICARDO

Esta Dissertação foi apresentada em quinze de junho de dois mil e vinte como requisito parcial para a obtenção do título em Inovações Tecnológicas. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Genilson Valotto Patuzzo
Prof. Orientador

Prof. Dr. Jorge Candido
Membro titular

Prof. Dr. Marcos Junio Ferreira de Jesus
Membro titular

- O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso -

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e pela oportunidade de trilhar este tão sonhado caminho. Agradeço também ao meu esposo Daniel Bonete Ricardo, pela paciência e companheirismo e pelo cuidado e apoio durante toda a minha jornada acadêmica.

Agradecimento especial também aos proprietários e colaboradores da empresa Alpha que não mediram esforços para fornecer os dados necessários para o desenvolvimento desta dissertação.

Eterna gratidão ao meu orientador professor Dr. Genilson Valotto Patuzzo que durante este período que passamos juntos no desenvolvimento deste me acompanhou, apoiou e incentivou durante a elaboração deste, que foi em um dos períodos mais difíceis da minha vida acadêmica, o qual houveram diversas mudanças e dificuldades pessoais no meio do caminho, mas graças ao seu apoio eu não desisti.

E por fim, mas não menos importante, aos membros da banca, professor Dr. Jorge Candido e Professor Dr. Marcos Junio Ferreira de Jesus, que no momento da qualificação onde, já não imaginava mais como melhorar a minha análise os mesmos com uma maestria memorável e com muita dedicação contribuíram imensamente para a evolução deste.

Muito obrigada, gratidão á todos, rogo a Deus que os possa recompensar imensamente com inúmeras realizações.

A gratidão é o único tesouro dos humildes (William Shakespeare)

“Em tempos de incertezas, mudanças e crises, fica difícil manter a calma e o espírito criativo, mas são exatamente eles que podem abrir as portas para você encontrar soluções para os seus negócios ou para a sua carreira”.

(Leila Navarro)

RESUMO

RICARDO, Luciene Galdino. **Análise estratégica para transformar uma empresa local em uma franqueadora regional**, 2020. 100 folhas. Dissertação (Mestrado em Inovações Tecnológicas) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2020.

É notória a evolução das empresas e/ou negócios no Brasil utilizando a metodologia *franchising*, uma vez que um dos anseios dos empreendedores, tanto franqueados quanto franqueadores é de uma forma rápida de expansão do seu negócio, com o intuito de obterem maiores lucros, retorno sobre o investimento e satisfação dos mesmos enquanto investidores. O objetivo deste trabalho é fazer uma análise da situação atual de uma microempresa de cursos profissionalizantes, informática e inglês, situada no noroeste do Paraná, propor metodologias, padronizações de processos e estruturas de forma inovadora que seja possível ampliar a sua atuação de mercado, através da abertura de filial piloto, para que com os dados obtidos da unidade matriz X unidade filial possa-se realizar uma análise de estratégias de transformar a mesma em uma franqueadora

Palavras-chave: Franqueado. Franqueador. Tendências. Inovações

ABSTRACT

RICARDO, Luciene Galdino. **Strategic analysis to define transforming a local company into a regional franchisor**. 2020. 100 sheets. Dissertation (Master in Technological Innovations) - Federal Technological University of Paraná, 2020.

The evolution of companies and / or businesses in Brazil using the *franchising* methodology is notorious, since one of the aspirations of entrepreneurs, both franchisees and franchisors, is to quickly expand their business, in order to obtain greater profits, return investment and satisfaction as investors. The objective of this work is to make an analysis of the current situation of a microenterprise of professional courses, informatics and english, located in the North of Paraná, to propose methodologies, standardization of processes and structures in an innovative way that it is possible to expand its market performance, through opening of a pilot branch, so that with the data obtained from the Headquarters Unit x Branch Unit, a feasibility analysis can be carried out to transform it into a franchisor.

Keywords: Franchise. Franchisor. Tendencies. Innovations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Objetivo Central, Hipótese Principal, Variáveis e Requisitos.	14
Figura 2 - Manutenção do ritmo de crescimento do faturamento das franquias.....	17
Figura 3 - Crescimento de unidades franqueadas.....	17
Figura 4 - Crescimento no número de empregos gerados.....	18
Figura 5 - Aumento no número de marcas em atuação no Brasil.	18
Figura 6 - Aumento na taxa de abertura de unidades de franquias.....	19
Figura 7 - Índice de confiança empresarial 2º semestre 2019.....	20
Figura 8 - Índice de confiança do consumidor 3º trimestre de 2019.....	20
Figura 9 - Campo Mourão e cidades potenciais para abertura das franquias.	23
Figura 10 - As 50 empresas mais inovadoras 2018.	43
Figura 11 - Modelo de forças atuantes nas inovações em serviços.	46
Figura 12 - Modelo de estrutura linear.	53
Figura 13 - Modelo de estrutura linear staff.....	53
Figura 14 - Modelo de estrutura funcional.	54
Figura 15 - Modelo de estrutura por projetos.	55
Figura 16 - Modelo de estrutura matricial.	56
Figura 17 - Desdobramento de processos.	57
Figura 18 - Modelo de processo de planejamento financeiro e controle	63
Figura 19 - Faturamento terceiro trimestre 2018 e 2019 no segmento franchising ...	74
Figura 20 - Crescimento por segmento.	75
Gráfico 1 - Evolução franquias em redes e geração de empregos.....	28
Gráfico 2 - Evolução da receita de vendas, empresa Alpha 2014 a 2018.....	67
Gráfico 3 - Evolução de recebimento, empresa Alpha 2014 a 2018.	68
Gráfico 4 - Evolução da inadimplência.....	69
Gráfico 5 - Formas de pagamento 2014/2018.....	70
Gráfico 6 - Receita e lucro da empresa Alpha nos anos de 2014 a 2018.	72
Quadro 1 - Definições das taxas, sua importancia e valores.	30
Quadro 2 - Desafios para o franqueador.....	31
Quadro 3 - Desafios para o franqueado.	32
Quadro 4 - Vantagens para o franqueador.....	32
Quadro 5 - Vantagens para o franqueado	33
Quadro 6 - Síntese das gerações das franquias.	37
Quadro 7 - Desempenho das franquias por segmentos - 1º trimestre 2018/2019.....	39
Quadro 8 - Desempenho das franquias por segmentos - 3º trimestre 2018/2019.....	39
Quadro 9 - Tipos de inovação e suas características.....	41
Quadro 10 - Tipo de inovação em diferentes organizações.....	42
Quadro 11 - Franquias na área da educação que buscam inovação no ensino.	48
Quadro 12 - A linha do tempo a educação desde a educação 1.0 até a 4.0.....	49
Quadro 13 - Exemplo de cultura organizacional.....	59
Quadro 14 - Seleção de 10 maiores franquias da educação.....	76
Quadro 15 - Resumo modelo de gestão.	77

Tabela 1 - Cidades potenciais para abertura das franquias.....	24
Tabela 2 - DRE - Demonstrativo de Resultado do exercício 2014/2018.	72
Tabela 3 - Características cultura organizacional - atual x proposta Alpha.....	73
Tabela 4 - Características estrutura organizacional atual x proposta Alpha.....	74
Tabela 5 - Franquias de ensino e serviços ofertados em Campo Mourão-PR.....	78
Tabela 6 - Matriz SWOT da empresa Alpha.....	79

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	CAPITULO I - METODOLOGIA E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	21
2.1	METODOLOGIA	21
2.2	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	22
3	CAPITULO II - REVISÃO DA LITERATURA	26
3.1	REVISÃO DA LITERATURA	26
3.1.1	O sistema <i>franchising</i> e sua evolução	26
3.1.2	Legislação e taxas do método <i>franchising</i>	28
3.1.3	Franqueado versus franqueador	30
3.1.4	Gerações das franquias	34
3.1.5	Tipos de canais de franquias.....	37
3.1.6	Gestão da inovação.....	40
3.1.7	Inovações em franquias	44
3.1.8	Inovação em serviços de educação	45
3.1.9	Educação 4.0 e metodologias ativas de ensino.....	49
3.1.10	Gestão organizacional.....	51
3.1.10.1	Estrutura organizacional	52
3.1.10.2	Cultura organizacional	57
3.1.10.3	Gestão na educação	59
3.1.11	Planejamento estratégico	60
3.1.12	Administração financeira	62
4	CAPITULO III - APLICAÇÃO ORGANIZACIONAL	64
4.1	DESCRIÇÃO DAS ETAPAS, TÉCNICAS E FERRAMENTAS	64
4.1.1	Como iniciou a empresa Alpha - fruto deste estudo?	64
4.1.2	Educação 4.0 - um paralelo com a instituição estudada.	65
4.1.3	Mapeamento estratégico administrativo e financeiro.....	66
4.1.4	Evolução dos custos e despesas e resultados organizacionais	70
4.1.5	Análise da estrutura e cultura organizacional.....	73
4.1.6	Análise mercadológica do setor.....	74
4.1.7	Gestão por processos na empresa Alpha.....	80
5	CAPITULO V - DECISÕES ESTRATÉGICAS - EMPRESA ALPHA	83
5.1	MELHORIAS: SISTEMA,CONTROLE DE ALUNOS E ATIVIDADES	83
5.1.1	Estruturação para abertura de franquia	84
5.1.2	Definição e implementação de estratégias de fidelização	86
6	CONCLUSÃO	88
7	NOTA AO LEITOR	91
	REFERÊNCIAS	92

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção serão apresentados os elementos iniciais, para que o leitor possa ter maior proximidade com o tema abordado pela pesquisa. Este apresenta-se subdividido em contextualização da temática, objetivos, justificativa, delimitação do estudo e gerações de franquias.

O desempenho de empresas em mercados mais competitivos e complexos as estimula em buscar novas formas de estruturação para alcançar vantagem competitiva e sustentável para manter o negócio a longo prazo. Uma maneira encontrada por muitas organizações é a formatação de franquias, buscando assim alcançar ganhos de escala em suas operações, expandindo a partir da reprodução de práticas em novas localidades.

Embora o termo *franchising* não seja assim tão corriqueiro e popular, esta metodologia de trabalho não é algo novo no mercado. De acordo com a Jus Brasil (2018, p. 01), “o conceito de *franchising* originou-se na idade média, a partir do momento em que a igreja católica concedeu licenças ou franquias a senhores de terras e a outras pessoas para que, em seu nome, coletassem impostos e taxas”. Afirma ainda que o termo franquia, embora hoje internacionalmente conhecido por sua versão inglesa “*franchising*”, tem sua origem mais remota no idioma francês, com a expressão *franchisage*.

Em pleno século XXI embora, e, com o conhecimento da grande proporção da ocupação de mercado e importância desta metodologia para a economia do país, na busca pelo sucesso de seu negócio, muitos empreendedores vêm buscando aplicar modelos de negócio já consolidados, como o sistema de franquias. Dessa forma, a gestão da empresa Alpha¹, empresa do segmento educação, fruto deste estudo possui um grande anseio de expansão do seu empreendimento uma vez que a mesma já atua há 17 anos no mercado, porém depara-se com uma grande *trade-off*: qual seria a forma mais sólida e assertiva de realizar sua expansão? Franquear ou abrir uma filial?

¹ Empresa Alpha é um nome fictício utilizado neste trabalho para referencia-se á verdadeira organização fruto deste estudo, por uma questão de confidencialidade.

O modelo que interessa para esse estudo é inicialmente a abertura de filial para posterior análise de viabilidade de aplicação do sistema de redes de franquia também denominada, *franchising*. Pois a atuação das empresas em mercados mais complexos e competitivos impulsiona a buscar novas configurações de estruturas para que seja presumível alcançar vantagem competitiva e sustentabilidade no longo prazo. Sabe-se que quando se compra uma franquia, o franqueado compreende que está adquirindo um conhecimento administrativo e expertise de mercado, que trará o reconhecimento instantâneo dos clientes que também é um dos aspectos mais importantes, pois os clientes estarão lidando com algo já conhecido pela maioria das pessoas.

Nesse formato, as empresas buscam alcançar ganhos de escala em suas operações a partir da reprodução de práticas em novas localidades. Porém, apesar das franqueadoras já possuírem um modelo de gestão administrativo e de produto já consolidado, isto não significa que todo franqueado terá sucesso, pois há diferentes performances, operações altamente lucrativas, como, também, operações deficitárias (FONTANELLE; HOELTGEBAUM; SILVEIRA, 2006, p.97).

Um exemplo de conhecimento transferido neste modelo de negócio em um primeiro momento refere-se à gestão da unidade, que compreende tarefas administrativas, operacionais e mercadológicas. Posteriormente, podem ocorrer outros tipos de transferência como o conjunto de informações desenvolvido pelo franqueado no seu mercado local e/ou experiências profissionais anteriores à compra da franquia (GIGLIOTTI, 2010, p.48).

A corrida acirrada entre as empresas para se manter competitiva, sem dúvida alguma é um dos motivos pelo qual as corporações devem investir cada vez mais em inovações, independente do seu ramo de atuação ou tempo de existência, pois “é mais fácil ser o primeiro do que continuar a ser o primeiro” Bill Gates)². A frase de Gates já diz por si só, que a busca não deve ser somente para ser o primeiro, mas pela sua manutenção, isso faz com que as organizações se aperfeiçoem em busca da sua constante manutenção e/ou expansão.

E diante do exposto, a famigerada busca do posicionamento no mercado de atuação, faz com que as empresas se aperfeiçoem com mudanças, que por sua vez

² Frase utilizada por Bill Gates, disponível no site: <https://www.tuacarreira.com/frases-de-bill-gates/>

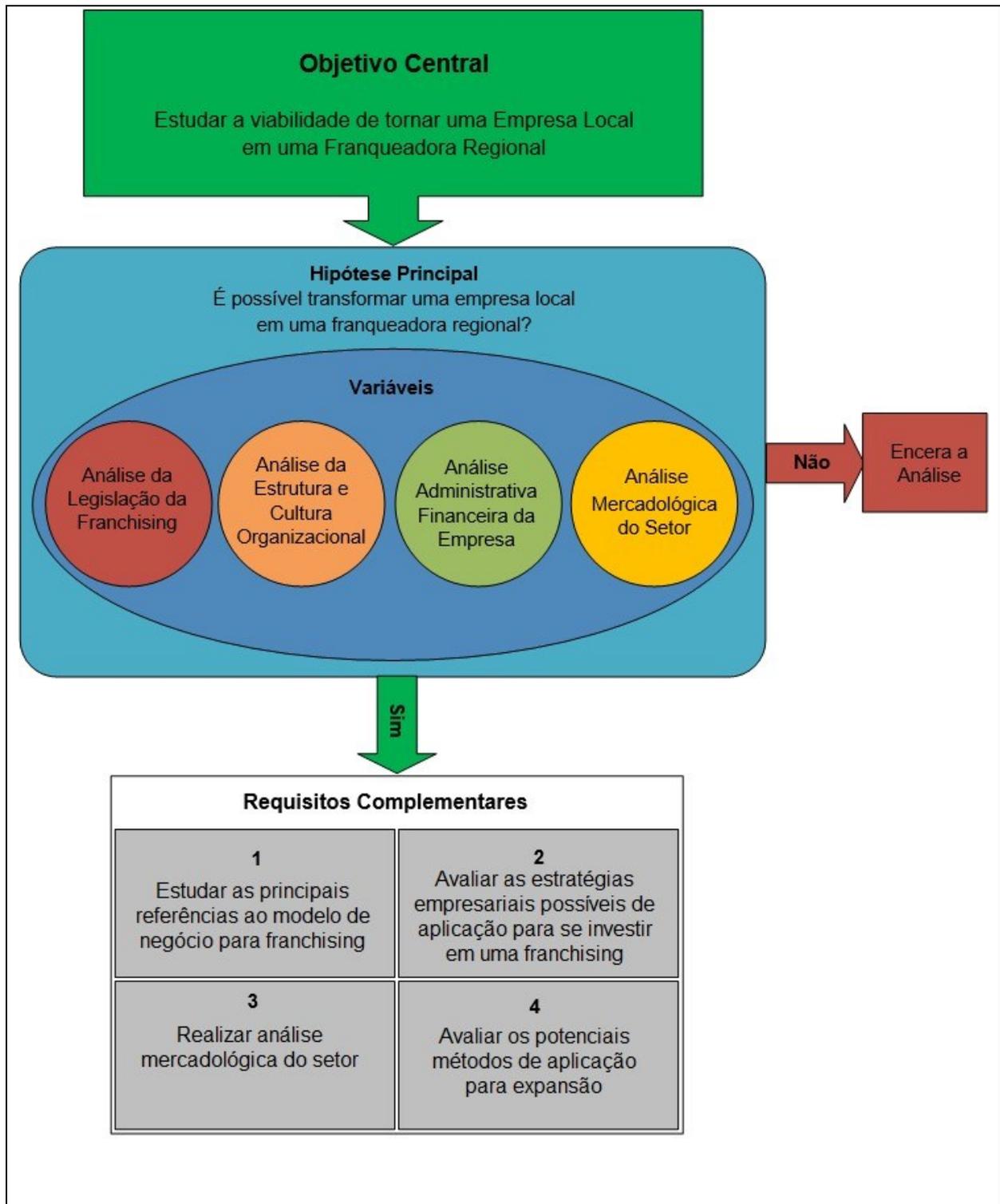
podem ser drásticas, no entanto, para sua implantação deve-se utilizar de estratégias como; estudo da estrutura atual da organização, estrutura proposta, estratégias administrativas, evolução da receita e gastos, para que a empresa tenha condições (bases e metodologias) de apoio na tomada de decisão e logicamente na busca incessante da fidelização de seus clientes e conseqüentemente, sempre estar em busca da melhoria contínua.

Com base na problemática exposta, esta seção delinea o objetivo central, a hipótese principal, as variáveis e requisitos complementares, descritos na figura 1 e detalhados posteriormente com o intuito de clarear aos leitores os caminhos escolhidos para a busca da resposta à problemática apresentada e que nortearão o desenvolvimento desta dissertação na busca da melhor resposta.

Desta forma pretende-se:

- Estudar as principais referências ao modelo de negócio para *franchising*.
- Avaliar as estratégias empresariais possíveis de aplicação para se investir em uma *franchising*.
- Realizar análise mercadológica do setor.
- Avaliar os potenciais métodos de aplicação para expansão.

Figura 1 - Objetivo central, hipótese principal, variáveis e requisitos



Fonte: A autora.

O objetivo central é estudar a viabilidade de tornar uma empresa local em uma franqueadora regional, fazendo um estudo aprofundado e análise estratégica, operacional da organização e de seus *stakeholders*.

A hipótese principal e a problemática que motivou esta pesquisa foi: É possível transformar uma empresa local em uma franqueadora regional? Na qual há duas prováveis respostas, caso seja negativa (NÃO), encerra-se a análise para esta pesquisa ou propõe - se outra modalidade de expansão. Em caso de resposta afirmativa (SIM), deverá ser estudado os requisitos complementares. Para chegar na resposta da possibilidade ou impossibilidade é necessário a realização do estudo das seguintes variáveis propostas para esta pesquisa:

Análise da legislação da *franchising*, buscando ter uma real visão das regras e legislações vigentes do negócio, bem como as taxas e riscos do mesmo;

Análise da estrutura e cultura organizacional, buscando identificar quais são os pontos fortes, pontos fracos, riscos e oportunidades da organização, bem como os ajustes necessários na sua estrutura organizacional para viabilizar o negócio.

Análise administrativa financeira da empresa, na qual será feita uma análise dos últimos 5 anos da organização (2014 a 2018), quanto ao seu faturamento, lucro, despesas e fechando com o seu DRE – demonstrativo de resultado dos exercícios (2014 / 2018).

Análise mercadológica do setor, em consonância como na análise administrativa/financeira da empresa, realizar uma busca sobre o cenário (mercado) ao qual a organização está inserida e sua potencialidade, além de definir suas estratégias para se manter no mercado e alavancar o negócio.

Após estudadas as variáveis os requisitos complementares para concretizar as etapas planejadas, serão necessários a adoção de ações estratégicas como:

1. Estudar as principais referências ao modelo de negócio para *franchising*.
2. Avaliar as estratégias empresariais possíveis de aplicação para se investir em uma *franchising*.
3. Realizar análise mercadológica do setor.
4. Avaliar os potenciais métodos de aplicação para expansão.

De uma forma geral é notável que alguns empreendedores possuem anseio de ampliação do seu negócio, mas não têm a consciência que a gestão, administração do negócio de uma forma estratégica e organizada é decisiva para um crescimento de forma sólida e sustentável.

Reforçando esta percepção, Chiavenato (2009) afirma que devido às empresas em geral serem organizações sociais, elas procuram alcançar objetivos

específicos por meio da ação conjunta de pessoas utilizando recursos. Kanaane (2008), complementa afirmando que os objetivos levam os diferentes caminhos a serem perseguidos pelas empresas na figura dos indivíduos e grupos, na tentativa de alienar um ou mais projetos de execução. Uma das alternativas de negócio muito utilizada hoje é o de franquias que tem apresentado crescimento significativo.

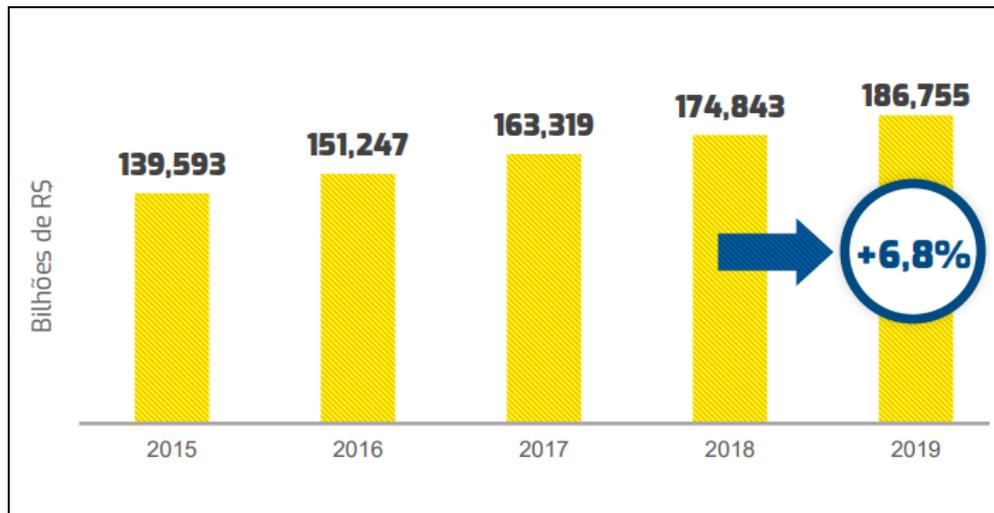
Em 2015, o setor de franquias cresceu 7% em relação ao ano de 2014, o número de franquias também cresceu os mesmos 7% no país neste mesmo ano, passando de 221.680 unidades em 2014, para 237.195 estabelecimentos em 2015. Esse modelo de negócio foi responsável por um faturamento de R\$ 371 bilhões no ano – montante 5,32% acima do computado em 2014. No período, o número de franqueadores também passou de 2.879 para 3.058 companhias. Ou seja, 179 novas marcas aderiram ao sistema de *franchising*. Com a expansão do setor, só em 2015 foram abertos mais de 103 mil novos postos de trabalho (SEBRAE, 2016, p.26-28).

Vale lembrar que antes de definir em qual franquia investir é importante avaliar a situação da mesma bem como sua tendência, a ABF - Associação Brasileira de *Franchising* (2018) afirma que a educação tecnológica é uma tendência, um mercado que tem demanda, esse segmento foi chamado de “bola da vez” por grupos internacionais estiveram no Brasil. O mesmo reforça ainda que as franquias e escolas voltadas à tecnologia, programação, gamificação e tecnologia da informação têm ganhado destaque no Brasil e escala na *franchising* e que espaços voltados às melhorias cognitivas, principalmente voltadas à terceira idade, também são tendências de bons negócios, já que a população idosa cresce a cada ano.

De acordo com a ABF (2020), em seu relatório de desempenho da *franchising* brasileiro de 2019 pode-se observar os seguintes resultados importante para serem analisados neste trabalho:

Faturamento que atingiu R\$ 186,7 bilhões o que representa 6,8% a mais que o registrado em 2018, conforme figura 2.

Figura 2 - Manutenção do ritmo de crescimento do faturamento das franquias

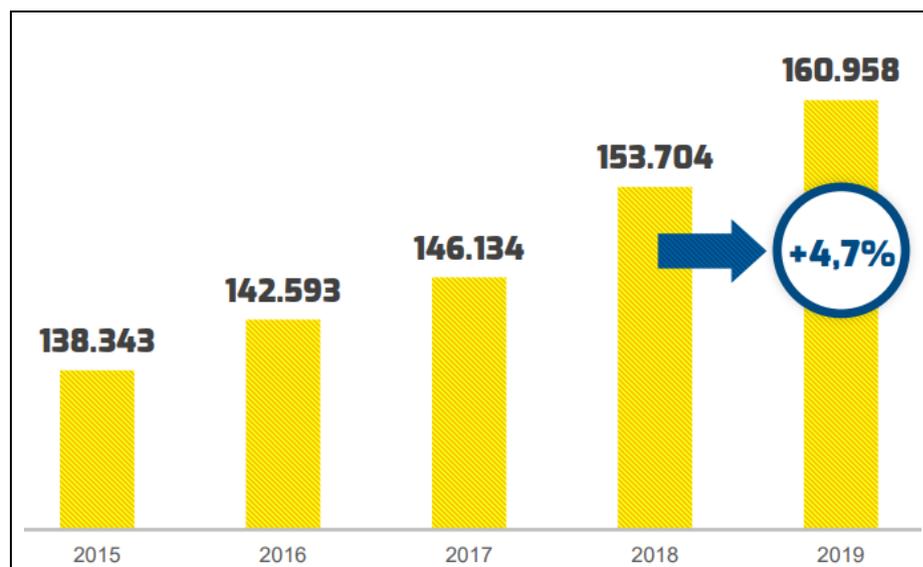


Fonte: ABF (2020, p. 5).

De acordo com a ABF (2020), o setor demonstra consistência e estabilidade mesmo diante de crescimento econômico moderado, pois houve recuperação da construção civil, crescente demanda por comunicação e melhora nos índices de confiança do empresário que influenciaram o resultado.

O número de unidades franqueadoras cresceu 4,7%, totalizando 160.958 operações no Brasil, conforme figura 3.

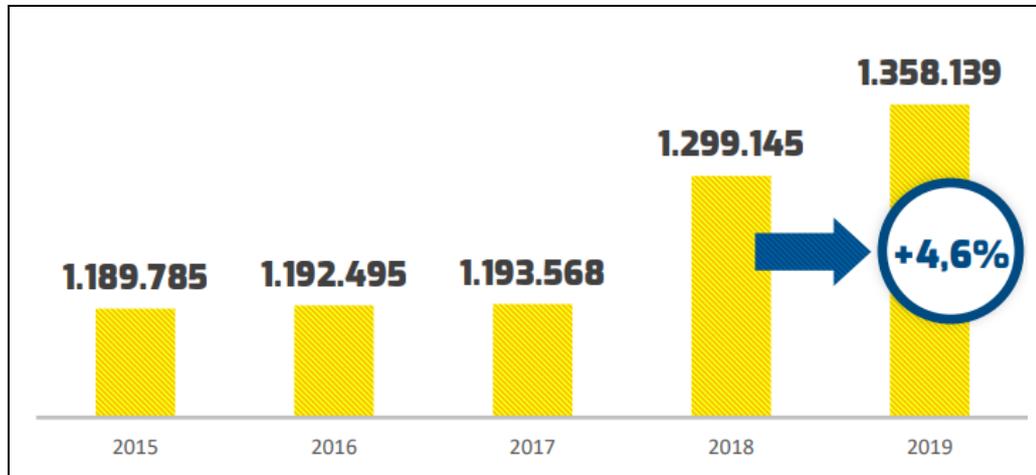
Figura 3 - Crescimento de unidades franqueadas



Fonte: ABF (2020, p. 6).

Crescimento de 4,6% no número de empregos gerado, totalizando 1.358.139 trabalhadores empregados, conforme figura 4.

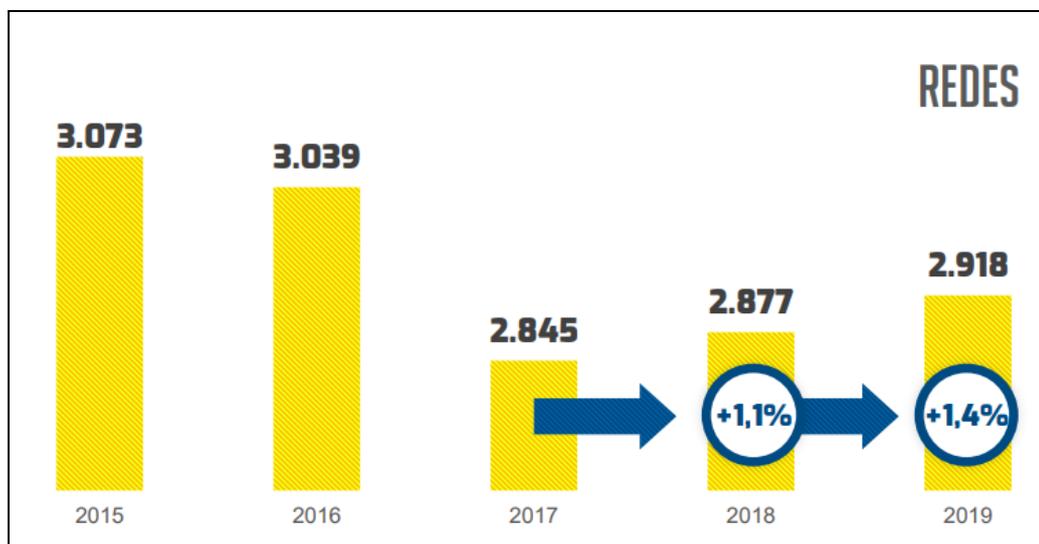
Figura 4 - Crescimento no número de empregos gerados



Fonte: ABF (2020, p. 6).

A figura 5, apresenta de forma curiosa o histórico de crescimento e decréscimo no número de marcas, sendo que em 2015 e 2016 obtiveram uma quantidade de 3.073 e 3.039 marcas respectivamente, tendo uma queda brusca no ano de 2018 com 2.845, mas houve um aumento de 1,4% no número de marcas, entre os anos de 2018 e 2019, passando de 2.877 para 2.918 redes de franquias em atuação no Brasil, demonstrando uma retomada de crescimento.

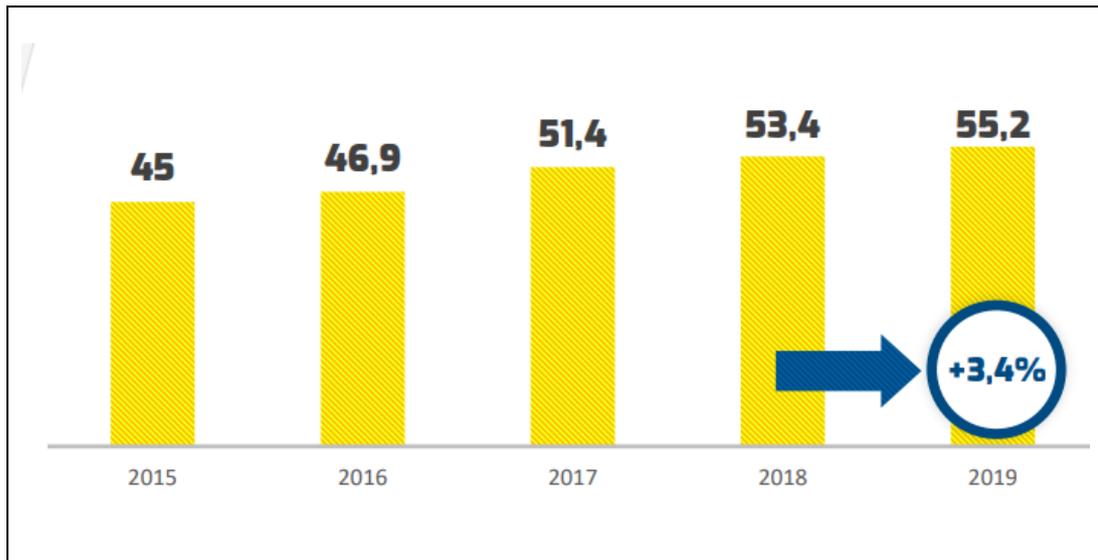
Figura 5 - Aumento no número de marcas em atuação no Brasil



Fonte: ABF (2020, p. 7).

A taxa de abertura de unidades de franquias foi de 3,4% no período onde o número médio de unidades por marca cresceu, passando de 53,4 para 55,2 unidades por rede, conforme figura 6.

Figura 6 - Aumento na taxa de abertura de unidades de franquias

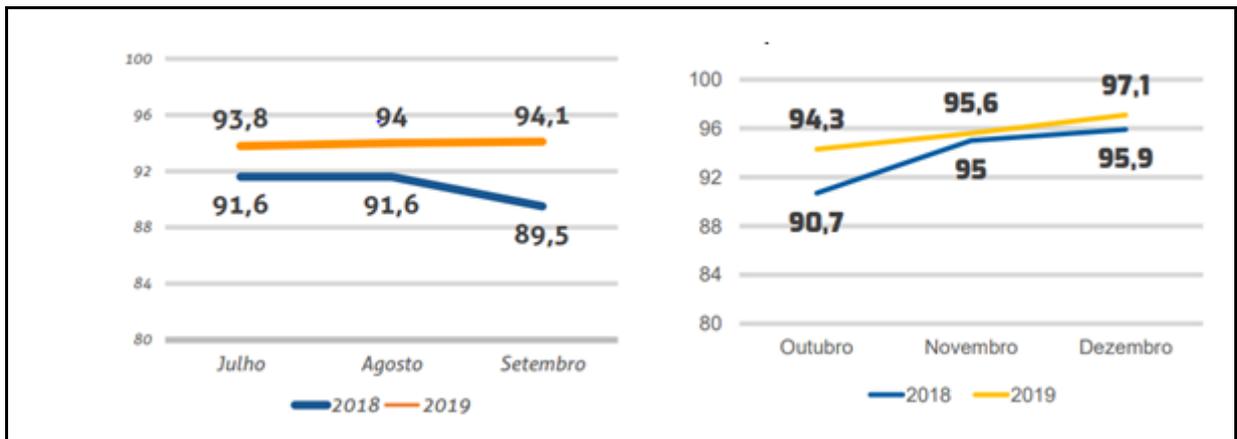


Fonte: ABF (2020, p. 5).

A ABF (2020), também apresenta otimismo para o setor em 2020, afirmado que há previsão de alta acima de 2% no PIB para 2020, queda na taxa de juros, previsão de aumento no faturamento de mais 8%, aumento de mais 6% na abertura de Unidades e mais 6% de crescimento na geração de empregos.

De acordo com a ABF (2020), em seu relatório de desempenho da *franchising* brasileiro 2019, o PIB, expectativa para 2019, foi de 1,17% e o IPCA, variação acumulada no ano, foi de 4,31%. Apresentou também que ao Índice de Confiança Empresarial apresentou um crescente desde o ano de 2018 no segundo semestre (julho a dezembro). Estes mesmos meses em 2019, tiveram uma alavancagem significativa, conforme figura 7.

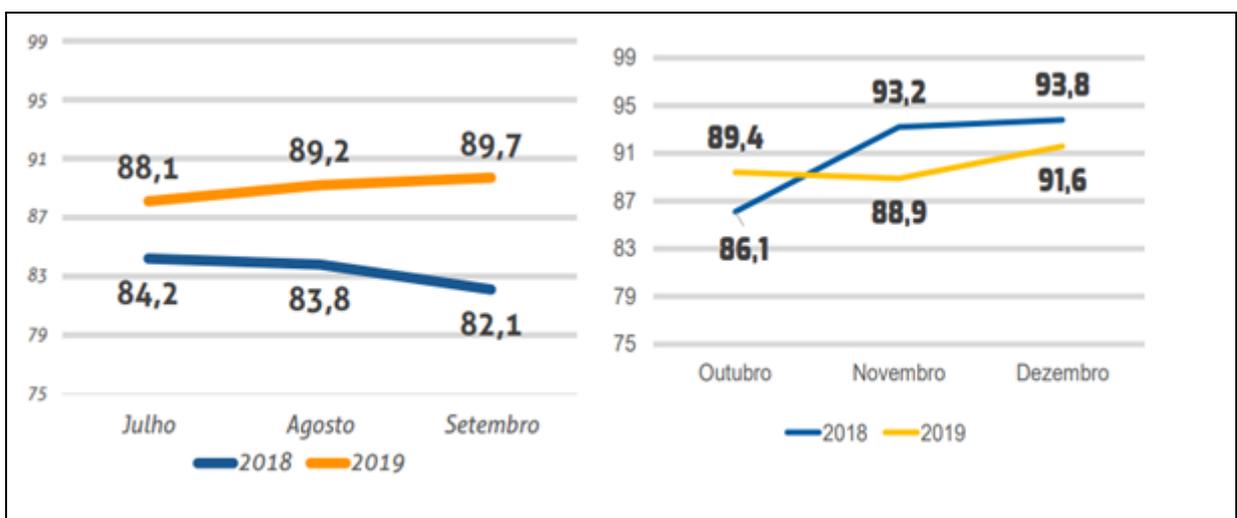
Figura 7 - Índice de confiança empresarial 2º semestre 2019



Fonte: ABF (2020, p. 2).

Referente ao índice de confiança do consumidor que é um indicador econômico que expressa a sensação do consumidor em relação à sua situação econômica pessoal e do país no curto e médio prazo, o que impacta diretamente no seu comportamento atual de consumo, apresentou um crescente também comparando o terceiro trimestre de 2018 (meses de julho, agosto e setembro) com o terceiro trimestre de 2019, conforme figura 8.

Figura 8 - Índice de confiança do consumidor 3º trimestre de 2019



Fonte: ABF (2020, p. 2).

2 CAPITULO I - METODOLOGIA E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

2.1 METODOLOGIA

Quanto ao método de pesquisa, o presente trabalho baseia-se em uma pesquisa exploratória quanto aos fins e em uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso quanto aos meios utilizados. Para o desenvolvimento do estudo de caso foi realizada uma pesquisa com análise mercadológica do setor e histórico da empresa fruto deste estudo.

Segundo Gil (2002), O Objetivo das pesquisas exploratórias é proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito ou construindo hipóteses. Desta forma pode-se dizer que o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições estão entre os objetivos principais desta pesquisa. O mesmo afirma que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

De acordo com Melo e Andreassi (2010), a preocupação por trabalhos quantitativos é evidente nos trabalhos nacionais sobre *franchising* e cerca de 42% destes há emprego de pesquisas, o mesmo afirma ainda que internacionalmente este método é ainda mais expressivo, apresentando-se em 62% dos artigos analisados.

Apesar do menor poder de generalização e da interferência da subjetividade do pesquisador nos resultados, a pesquisa qualitativa, em função da aceitação ampla da processualidade dos fenômenos sociais, começa a ser vista como uma situação na qual ocorrem processos de produção de sentido. Deixa de ser a correspondência entre fato e representação o critério fundamental para se validar o conhecimento e passa-se, numa visão mais pragmática, a contemplar o quanto o conhecimento desenvolvido pode vir a trazer uma maior compreensão e benefícios para o ser humano (FERREIRA; CALVOSO; GONZALES, 2002, p. 243).

Para Yin (2015), independentemente do tipo de pesquisa a ser realizada, quantitativa ou qualitativa, dois fatores devem estar presentes para assegurar o rigor metodológico: validade e confiabilidade.

Desta forma, compreende-se que a partir dos métodos descritos acima no decorrer deste estudo pode-se concluir ao término desta pesquisa qual a viabilidade de implantação do método *franchising* como forma de expansão da organização.

O trabalho aborda uma proposta de padronização de processos e atividades ao ponto de realizar abertura de franquia ou filial na cidade vizinha da matriz, a qual não possui concorrência direta. A cidade potencial possui uma população registrada no último censo em 2017 de 13.419 pessoas, estimada para 2019 de 13.970 habitantes e um IDH municipal – Índice de Desenvolvimento Humano de 0.704, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020).

Após a abertura desta filial em um prazo de 6 meses a 1 ano de operação, se propõe uma análise da viabilidade real para a implementação do método *franchising*.

2.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo não tem a intenção exclusiva, de investigar, analisar, comparar outros segmentos do mercado ou outras franquias do mesmo ramo a não ser para se basear nas melhores práticas,

O objeto de estudo de viabilidade deste trabalho, delimita-se a empresa “Alpha”, localizada na cidade de Campo Mourão-PR, Centro Ocidental Paranaense, com população de 2019, estimada em 94.859 habitantes e salário médio mensal dos trabalhadores formais em 2018 de 2,7 salários mínimos, de acordo com o IBGE (2020), e suas potencialidades na sua região de atuação em um raio de no máximo 140 km, conforme apresentado na figura 9.

Figura 9 - Campo Mourão e cidades potenciais para abertura das franquias



Fonte: A autora. Adaptado de <https://pt.dreamstime.com/ilustracao-stock-mapa-administrativo-e-politico-de-parana-com-bandeira-image90322888>.

Para uma melhor visualização da delimitação de estudo a tabela 1 apresenta a relação das potenciais cidades. Nesta relação estão descritas algumas cidades com suas respectivas distâncias da cidade de Campo Mourão, população, renda per capita, definidos pela organização para aprofundamento das análises de probabilidade de abertura das primeiras filiais, onde deverão ser levado em consideração, o grau de escolaridade da população, número de empresas similares no segmento proposto, faixa etária dos moradores da cidade número de estabelecimentos comerciais e de serviços potenciais bem como os consumidores destes mercados. Importante ressaltar que o critério de classificação para descrever a sequência das cidades citadas na tabela 1, foi por ordem de menor distância, da cidade potencial para cidade de Campo Mourão.

O estudo é direcionado para o segmento educacional e negócio da empresa específica definido no escopo deste trabalho. Portanto, para a aplicação em outros

segmentos, ou empresas faz-se necessário a adaptação de acordo com cada realidade identificada.

Dentre as limitações para o desenvolvimento do estudo podemos citar o curto espaço de tempo para análise dos resultados, dificuldade de acesso a dados sigilosos, até então considerados estratégicos para a organização, cultura organizacional e da sociedade onde as mesmas estão inseridas.

Tabela 1 - Cidades potenciais para abertura das franquias

Cidade Potencial	Distância de C.M	População estimada 2019	Salário médio mensal 2017	Número de estabelecimentos de ensino (2018)
Cianorte - PR	48 km	82.620	2,2 (s. mínimos)	40
Tapejara - PR	60,9 km	16.205	2,3 (s. mínimos)	8
Goioerê - PR	73,5 Km	28.984	2,0 (s. mínimos)	24
Maringá - PR	82 km	423.666	2,7 (s. mínimos)	176
Mandaguaçu - PR	82,6 km	22.819	2,1 (s. mínimos)	12
Marialva - PR	86,1 Km	35.496	2,2 (s. mínimos)	24
Jandaia do Sul - PR	89,4 Km	21.176	2,1 (s. mínimos)	21
Mandaguari -PR	90,7 Km	34.400	2,2 (s. mínimos)	17
Pitanga - PR	99,0 km	30.310	2,1 (s. mínimos)	54
Umuarama - PR	100,9 Km	111.557	2,2 (s. mínimos)	75
Faxinal - PR	107,7Km	17.251	2,1 (s. mínimos)	20
Alto Piquiri - PR	107,7Km	9.836	2,3 (s. mínimos)	11
Paranavaí - PR	108,1 Km	88.374	2,2 (s. mínimos)	53
Apucarana - PR	108,2 Km	134.996	2,1 (s. mínimos)	82
Astora - PR	115,7 Km	26.111	1,8 (s. mínimos)	20
Arapongas - PR	119,3 Km	123.027	2,3 (s. mínimos)	70
Corbélia - PR	125,9 Km	17.071	2,1 (s. mínimos)	15
Guaraniaçu - PR	127,9 Km	12.472	1,8 (s. mínimos)	17
Rolândia - PR	131,2 Km	66.580	2,2 (s. mínimos)	32
Nova Aurora - PR	132,1 Km	10.472	1,9 (s. mínimos)	12
Iporã - PR	134,5 Km	31.984	2,0 (s. mínimos)	35

Fonte: Adaptado de <https://www.google.com.br/maps/@-15.503078,-50.1100852,4.25z> / e <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/panorama>.

A tabela 1 apresentada, demonstra que no raio de 140km há 22 cidades, sendo que a cidade mais próxima de Campo Mourão é Cianorte-PR, com 48km de distância, 82.620 habitantes, salário médio mensal de 2,2 salários mínimos e 40 estabelecimentos de ensino (ensino médio e fundamental) e a cidade mais distante de Campo Mourão é Iporã-PR com 134,5km de distância, 31.984 habitantes, salário médio mensal de 2,0 salários mínimos e 35 estabelecimentos de ensino (ensino médio e fundamental). Importante lembrar que estes foram os critérios para enumerar as potenciais cidades, mas para uma análise minuciosa e tomada de decisão, se deve levar em conta outros fatores como nível de escolaridade por exemplo.

3 CAPITULO II - REVISÃO DA LITERATURA

3.1 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção, denominada, revisão da literatura, está subdividido em 12 temas principais: (1) O sistema *franchising* e sua evolução, (2) Legislação e taxas do método *franchising*. (3) Franqueado versus franqueador, (4) Gerações das franquias, (5) Tipos de canais de franquias, (6) Gestão da inovação, (7) Inovações em franquias (8) Inovação em serviços de educação, (9) Educação 4.0, (10) Gestão organizacional, (11) Planejamento estratégico e (12) Administração financeira.

A escrita da revisão da literatura foi realizada através de um trabalho de pesquisa bibliográfica, por meio de uma revisão sistemática em periódicos, artigos, revistas e trabalhos acadêmicos bem como sites oficiais de instituições que atuam como impulsionadores do método *franchising* como a ABF – Associação Brasileira de *Franchising*.

3.1.1 O sistema *franchising* e sua evolução

O conceito moderno de franquia empresarial trata, além da concessão de direitos da utilização e exploração da marca, também a concessão de seu *know-how* tecnológico, assessoria administrativa e empresarial e orientações de negócios, mediante remuneração de *royalties*, taxa de franquia e taxa de publicidade, sendo que é de responsabilidade do franqueador estipular as taxas que deverão ou não ser cobradas ao franqueado, por meio de contrato empresarial celebrado entre as partes interessadas (BORINI; CUNHA; MELO, 2014).

De acordo com a ABF (2015), o sistema de franquia é um modelo empresarial em constante ascensão e um dos motivos da sua importância se dá pela crescente abrangência no mercado nacional e mundial além da sua relevante contribuição para o desenvolvimento econômico e social. Isso é resultante da evolução do número de novas redes de franquia e unidades franqueadas, bem como do número de empregos gerados pelo sistema.

Segundo Ribeiro *et al.* (2013), A empresa Singer Sewing Machines, no ano de 1852 foi a pioneira na implementação do modelo de gestão de negócio através de franquias. A companhia fabricante de máquinas de costura, nos Estados Unidos da América, optou por conceder licenças de uso de sua marca e de métodos de operação a comerciantes de forma exclusiva em determinadas regiões, atingindo consumidores em diversos estados da federação norte-americana.

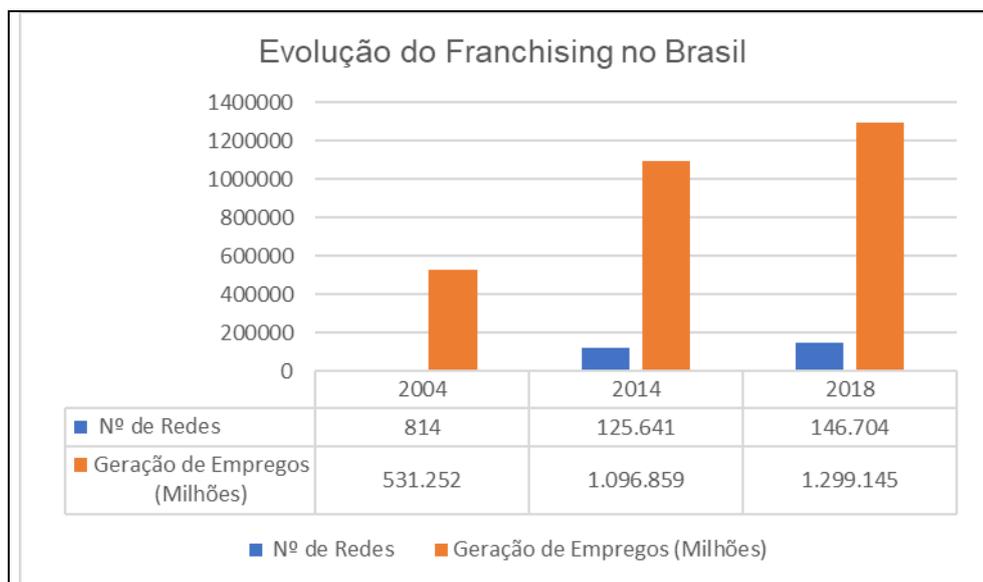
De acordo com o SEBRAE (2016), as primeiras franquias brasileiras, cujas redes ainda estão em atividade, remontam a meados do século passado.

Embora, há controvérsias entre autores, ao se tratar em primeiras franquias brasileiras, de acordo com Redecker (2002), as histórias das franquias brasileiras começam com a empresa de calçados Stella, por meio do empresário Arthur de Almeida Sampaio, que utilizava algumas práticas, presentes até hoje nas franquias, como: fazer processos seletivos para escolher seus representantes; pesquisar sobre os que iriam realizar investimentos para instalar novos pontos. Em contrapartida Rizzo (2006) discorda desta colocação, afirmando que as primeiras franquias no Brasil foram, Shell em 1913 e a Texaco em 1921.

Já para Campora *et al.* (2006), a primeira franquia em nosso país foi a de idiomas Yázigi. Reforçando este, a presença desta escola de idiomas como pioneira no sistema de franquias no Brasil, segundo Santos (2012), quem realmente deu o ponta pé inicial em franchising na área de ensino, foram as redes americanas de ensino de idiomas Yázigi e CCAA, pois em 1960 elas introduziram o sistema no Brasil que se espalhou rapidamente por todo o território nacional.

De acordo com dados da ABF (2018), em 2004, o *franchising* no Brasil possuía 814 unidades de redes de franquias, com um faturamento da ordem de R\$ 31.639 bilhões e de 531.252 mil empregos diretos. Já em 2014, o *franchising* possuía 125.641 mil unidades de redes, com um faturamento de R\$ 163.319 bilhões, e ainda sendo o sistema de franquias responsável pela geração de 1.096.859 milhões de empregos diretos e formais gerados em 2014. Em 2018 a *franchising* alcançou 146.704 mil unidades de redes, com um faturamento de R\$ 174.843 bilhões, e ainda sendo o sistema de franquias responsável pela geração de 1.299.145 milhões de empregos, essa evolução pode ser observada no gráfico 1.

Gráfico 1- Evolução franquias em redes e geração de empregos



Fonte: Adaptado de ABF (2018, p. 5-6).

Com os dados apresentados percebe-se a dimensão do quanto modelo de negócio, cresceu no país, deixando um sinal de otimista e a esperança de que há ainda muito espaço para crescimento deste modelo de negócio.

Importante reforçar que de acordo com a ABF (2018), neste crescimento em número de redes os 5 principais segmentos que mais cresceram foram: 1º lugar, alimentícios, 2º lugar, casa e construção, 3º lugar, comunicação, informática e eletrônicos, 4º lugar, entretenimento e lazer e 5º lugar, hotelaria e turismo.

3.1.2 Legislação e taxas do método *franchising*

De acordo com o SEBRAE (2019), ao iniciar suas atividades, qualquer empresa já pode franquear seu negócio, desde que obedeça à legislação vigente, mas a legislação vigente exige, no mínimo um ano de atuação antes que um empreendimento possa iniciar seu sistema de franquia.

A lei federal, nº 13.966, de 26 de dezembro de 2019 dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*franchising*) e dá outras providências, na qual são definidas as seguintes regras descritas no artigo 2, descrita a seguir:

Art. 2º: Para a implantação da franquia, o franqueador deverá fornecer ao interessado Circular de Oferta de Franquia, escrita em língua portuguesa, de forma objetiva e acessível, contendo obrigatoriamente:

I - Histórico resumido do negócio franqueado;

II - Qualificação completa do franqueador e das empresas a que esteja ligado, identificando-as com os respectivos números de inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ);

III- Balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora, relativos aos 2 (dois) últimos exercícios;

IV - Indicação das ações judiciais relativas à franquia que questionem o sistema ou que possam comprometer a operação da franquia no País, nas quais sejam parte o franqueador, as empresas controladoras, o subfranqueador e os titulares de marcas e demais direitos de propriedade intelectual;

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

VI - Perfil do franqueado ideal no que se refere a experiência anterior, escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

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

VIII - especificações quanto ao:

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

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

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

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

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

b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) taxa de publicidade ou semelhante, seguro mínimo; e

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

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

a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca, de outros objetos de propriedade intelectual do franqueador ou sobre os quais este detém direitos ou, ainda, pelos serviços prestados pelo franqueador ao franqueado;

b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) taxa de publicidade ou semelhante

d) seguro mínimo.

Quanto as taxas, de acordo com Schwartz (2005), um sistema de franquias está baseado numa estreita relação econômica, onde um lado o franqueador cede a

sua marca transmitindo e acompanhando os padrões de negócio e do outro o franqueado que abre um negócio padronizado e testado diminuindo os riscos de insucesso comuns em negócios independentes, cujo a maioria não consegue ultrapassar o primeiro ano. Afirma ainda que esta troca é a grande justificativa da cobrança de taxas numa operação de franquias que ocorre da seguinte forma: no início, taxa inicial de franquia e periódicas: *royalties* e taxa de publicidade

O quadro 1 apresenta as definições das taxas, sua característica e valores:

Quadro 1 - Definições das taxas, sua importancia e valores

Taxa	Característica	Valor (Médio)
Taxa Inicial	Conhecida também como taxa de adesão ou filiação; Pago no ato da filiação; Não é devolvido em caso de desistência; Esta taxa dá aos franqueados direitos a assessorias e consultorias em geral.	10% do valor do investimento inicial
<i>Royalties</i>	Valor pago periodicamente ao franqueador pelo uso da marca; Percentual fixo podendo ser crescente ou decrescente; Pode ser cobrado após um período de carência.	5% sobre o faturamento
Taxa de publicidade e promoção.	Taxa para custear os gastos com os investimentos em <i>marketing</i> institucional, para periodicamente	2% sobre o faturamento

Fonte: Adaptado de Schwartz (2005. p. 63).

3.1.3 Franqueado versus franqueador

De acordo com a lei federal, nº 13.966, de 26 de dezembro de 2019, franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços ou, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Segundo SEBRAE (2016), franqueador é uma pessoa jurídica detentora dos direitos sobre determinada marca ou patente, que formata um modelo de negócio e

cede a terceiros (franqueados) o direito de uso desta marca ou patente e do *know-how* por ela desenvolvido, sendo remunerada por eles pelo uso deste sistema. Enquanto que o franqueado é pessoa física ou jurídica que adere à rede de franquias idealizada pelo franqueador, mediante o pagamento de um determinado valor (*royalties*) pela cessão do direito de uso da marca ou patente e transferência de *know-how*, comprometendo-se a seguir o modelo por ele definido.

De acordo com Campora *et al.* (2006, apud Las Casa *et al.*, 2014, p. 215).

O franqueador pode ter uma marca forte, um excelente produto ou serviço, mas não adiantará nada se não tiver franqueados certos operando suas unidades, pois somente os franqueados adequados poderão aumentar a percepção de valor que os consumidores terão em relação à marca, produtos e serviços, motivo pelo qual as franquias mais bem-sucedidas são rigorosas na definição dos critérios de seleção e perfil de um novo membro.

Neste contexto, além do entendimento do conceito e importância de franquia, é importante definir compreender pontos fundamentais desta metodologia de gestão, e identificar as principais diferenças e responsabilidades do franqueado e do franqueador.

Mesmo com os seus papéis bem definidos, tanto o franqueado quanto o franqueador possuem uma série de responsabilidades e atribuições que, somadas impactam no êxito ou não do empreendimento. Vejamos alguns desafios enfrentados, vantagens e desvantagens de cada um destes no processo, apresentados nos quadros 2 e 3.

Quadro 2- Desafios para o franqueador

Desafios para o franqueador
Relacionamento entre as partes e administração de conflitos;
Divisão de poderes, uma vez que os franqueados são empresários, e tem interesse em participar das decisões;
Definição do perfil ideal do franqueado e a escolha daqueles que melhor se enquadrem neste perfil representam menos problemas a serem resolvidos;
Manutenção dos padrões operacionais determinados pelo franqueador;
Acompanhamento do desempenho dos franqueados para que um mau desempenho não ponha em risco a saúde financeira da franquia e sua imagem no mercado;
Transmissão de informações implica perda relativa de sigilo empresarial.

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2016, p. 7).

Quadro 3- Desafios para o franqueado

Desafios para o franqueado
Controle permanente para manutenção dos padrões;
Poder de decisão limitado, devendo o franqueado consultar a franquia e obter sua autorização toda vez que desejar realizar ações;
Pagamentos de <i>royalties</i> e taxas, pela cessão do direito de uso da marca, para usufruir do modelo franqueado e se beneficiar do suporte oferecido pelo franqueador;
Risco de insucesso do franqueador, uma vez que também é uma empresa sujeita às incertezas do ambiente externo ou a erros de gestão, que afetam não só a ela;
Dificuldade na transferência do negócio, por caber ao franqueador a aprovação do novo franqueado a participar da rede;
Obediência à determinação de localização, que tanto pode ter o aspecto positivo de assessoria para a escolha do ponto.

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2016, p.7)

Filho *et al.* (2013) afirmam que esses desafios enfrentados por ambos, inúmeras vezes geram desentendimentos mesmo que tenham uma representação percentual pequena, há conflitos entre franqueados e franqueadores que produzem impactos devastadores na rede como um todo. O mesmo afirma ainda que esta situação tem uma tendência de seguir a Lei de Pareto ou a Lei dos 80/20.³

De acordo com a Lei de Pareto descrita por Koch (2015), pode se ficar alerta pois 20% dos franqueados podem representar 80% de todos os problemas que os franqueadores têm para resolver no seu dia a dia. Vejamos a seguir as vantagens para o franqueado e para o franqueador, tornando assim o método atrativo para ambos. Seguem nos quadros 4 e 5.

Quadro 4- Vantagens para o franqueador

Vantagens para o franqueador
Maior rapidez na expansão do negócio e com baixo investimento próprio, uma vez que o investimento em cada novo ponto será feito pelos franqueados.
Aumento da disponibilidade de tempo e recursos para ações de <i>marketing</i> e desenvolvimento de produtos e serviços.
Fortalecimento da marca e penetração de mercado, devido à visibilidade e à capilaridade alcançadas com a abertura das unidades franqueadas.
Economia de escala, com redução do custo médio de produção e do preço pago pelos insumos, uma vez que o maior volume de compras aumenta o poder de negociação junto aos principais fornecedores da rede.
Equipe reduzida, quando comparada ao negócio próprio, por ser uma gestão descentralizada, cabendo aos franqueados manter e gerenciar sua própria equipe.

³ O Princípio 80/20 afirma que a minoria das causas, fatores ou esforços, em geral, leva à maioria dos resultados, produtos ou consequências. Tomado literalmente, isso significa, por exemplo, que 80% do que realizamos em nosso emprego resulta de 20% do tempo que investimos. Portanto, para todos os propósitos práticos, quatro quintos do nosso esforço – uma parte significativa – é irrelevante. Isso é contrário ao que as pessoas normalmente esperam (KOCH, 2015).

Lealdade do canal de distribuição, por tratar-se de uma parceria firmada entre franqueadores e franqueados para o sucesso da rede.
Disponibilização de tempo para desenvolvimento de produtos e serviços devido ao não envolvimento no dia a dia das unidades franqueadas.
Expectativa de maior eficiência na gestão das unidades, por contar com a motivação e a liderança de cada franqueado em busca de resultados para a sua empresa.
Redução de riscos trabalhistas, por não haver vínculo empregatício entre a empresa franqueadora e os franqueados e seus funcionários.

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2016, p. 6).

Quadro 5 - Vantagens para o franqueado

Vantagens para o franqueado
Uso de marca testada e reconhecida no mercado, reduzindo os erros comuns em negócios iniciantes, uma vez que o modelo franqueado será fruto da experiência do franqueador.
Participação em uma rede, aumentando o poder de negociação junto aos principais fornecedores, troca de experiências e maior presença da marca no mercado.
Menores riscos, devido ao uso de modelo já testado e apoio para escolha do ponto, implantação e gestão da unidade franqueada.
Utilização de <i>know-how</i> do franqueador, o que reduz o tempo para a implantação, a otimização dos recursos utilizados e os riscos de insucesso.
Economia de escala, por participar de um processo de compras que envolve toda a rede, reduzindo os preços pagos ou rateando as despesas, como os custos de propaganda.
Orientação e assistência na administração do negócio, com treinamentos, manuais, consultoria de campo.
Maior concentração nas vendas, resultado da transferência de <i>know-how</i> , do apoio na gestão e por ser responsabilidade do franqueador o desenvolvimento de produtos e serviços para a rede.

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2016, p. 6).

Observando os dados apresentados nos quadros 12 e 13, referente as vantagens tanto de ser franqueado quanto franqueador, pode-se dizer que esta parceria e interdependência fortalece ambas as estruturas fazendo com que o *franchising* como um sistema tenha a probabilidade de sucesso maior que a de um negócio novo e totalmente independente pois demonstra-se uma metodologia com processos e modelo de negócio, inovador, criativo, dinâmico.

Contudo o sucesso do contrato de franquia também requer empenho, perspicácia e investimento no negócio, uma vez que tanto para ser franqueado quanto franqueador é necessário possuírem objetivos em comum quanto a continuidade do negócio e solidez da marca. Por outro lado, o franqueador também tem a responsabilidade de selecionar o perfil mais adequado para seus franqueados.

Importante ressaltar que, além de critérios financeiros, existem outras características que são essenciais a serem avaliadas para garantir os níveis de excelência cooperação entre franqueadores e seus franqueados, Jambulingam, Joseph e Nevin (1999) citam: experiência e competências gerenciais; características

demográficas (conhecimento regional); e atitude para o negócio (perfil inovador, desejo, busca por desafios, comprometimento e propensão ao risco).

Em consonância com Jambulingam, Joseph e Nevin (1999), após aplicação de pesquisa em 1.043 franqueadores Clarkin e Swavely (2006, p. 221), apresentam as seguintes características para a seleção de franqueados:

Capacidade financeira; experiência e habilidade gerencial, experiência empresarial, educação formal, perfil psicológico e, resultado das entrevistas pessoais realizadas com os candidatos, concluíram que, as características pessoais apreendidas por meio das entrevistas com os candidatos também são importantes, seguido da capacidade financeira, experiência e habilidade gerenciais, sendo que critérios seguintes são formação e, por último, a experiência empresarial.

3.1.4 Gerações das franquias

Com o passar dos tempos e evoluções das franquias começou a surgir a necessidade de enquadramento das mesmas em gerações distintas. Porém de acordo com Schneider *et al.* (1994, pág. 18), o enquadramento de alguma franquia no contexto de geração apresenta problemas, pois, frequentemente, o modelo adotado pelo franqueador / franqueado apresenta características de mais de uma geração.

Para compreender a evolução do método *franchising* ao longo do tempo é importante compreender as diferenciações das gerações das franquias. De acordo com Mauro (2007, p. 30), “com o passar do tempo a forma de atuar com franquias foram evoluindo e marcando assim as gerações das franquias”. As gerações aqui apresentadas foram baseadas em Plá (2001, p. 18), Mauro (2007, p. 30), SEBRAE (2006, p. 27), Schneider *et al.* (1991, p.18) e Rizzo (2006, p. 12).

Franquias de primeira geração - caracterizam-se pela autorização/ licença para venda de um produto ou o uso de uma marca com pouca prestação de serviço na orientação e suporte operacional à rede de franquias por parte do franqueador. Não há a obrigatoriedade de exclusividade dos pontos de venda em favor do franqueado, pois os mesmos produtos ou serviços podem ser encontrados em

diversos pontos de venda. O foco do franqueador está mais no desenvolvimento do produto ou serviço do que na operação do negócio.

Franquias de segunda geração - difere da primeira pela exclusividade aos estabelecimentos que integram a rede de franquias, na comercialização dos produtos ou serviços. O franqueador ainda presta poucos serviços à rede franqueada, mas já existe a preocupação do mesmo em transferir tecnologia de implantação e operação às unidades franqueadas, bem como um mínimo de padronização dos pontos de venda.

- **Franquias de terceira geração** - (compreende o conceito de Franquia de Negócio Formatado - *Business Format Franchising*) - caracterizam-se por um sistema totalmente padronizado e formatado, pois o franqueador, desenvolve a operação do negócio, além de desenvolver um produto ou serviço, e também fornece um suporte contínuo quanto aos sistemas de controle, supervisão, treinamentos, processos de trabalho, *layout* e assessoria na escolha do ponto comercial. Inclui garantia de exclusividade de área de atuação. Neste tipo de franquia a transparência é total. A característica principal é a parceria entre franqueador e franqueado, que objetiva garantir a manutenção em toda a rede de estabelecimentos de um padrão mínimo de qualidade e de uniformidade que assegure a eficiência e a eficácia do negócio.

- **Franquias de quarta geração** - destacam-se pela maior qualidade do sistema desenvolvido e quantidade dos serviços prestados à rede de franquia pelo franqueador. Existe grande comunicação entre os membros da rede - franqueados e franquias. Estas possuem conselho de franqueados, que participa efetivamente das decisões da empresa, colaborando para o fortalecimento da marca, bem como na agilidade das soluções de problemas, buscando continuamente o desenvolvimento de novos diferenciais competitivos, essenciais à sobrevivência dos negócios. O nível de profissionalização é alto. Há uma grande assistência na operação do negócio, na tecnologia de rede e nos planos estratégicos de *marketing*.

- **Franquias de quinta geração** - (ou redes inteligentes) - representa um avanço no sistema de franquia em relação à quarta geração, com algumas características adicionais, tais como garantia de recompra pelo franqueador, quando o mesmo for detentor do ponto comercial (proprietário ou locatário, que aluga ou subloca ao franqueado), informatização e integração de todas as unidades,

implantação de um sistema para determinação de fatores críticos de sucesso para o negócio (disponibilizando-o aos franqueados que podem monitorar seus negócios), incentivo aos franqueados no desenvolvimento de novas ideias, soluções e contribuições ao negócio, que são disseminados às demais franquias. O franqueador deixa de ser um agente de mudanças e passa a ser um coordenador e fiscalizador do processo, pois conta com a participação efetiva dos franqueados;

• **Franquias de sexta geração** - complementando a linha de pensamento dos autores acima citados, Ribeiro *et al.* (2013) afirmam que essa geração surgiu após o evento da ABF e AFRAS - Associação de Franquias Sustentáveis (2009), com o objetivo de considerar a capacidade de transformar realidades e colocar para consolidar negócios rentáveis, mas também justos e sustentáveis. As franquias de sexta geração apresentam uma série de características, trazendo uma importante contribuição ao sistema, como por exemplo a obrigatoriedade do franqueado revisar sua missão, visão e valores fundamentais, uso massivo de tecnologias e disseminação da informação e conhecimento.

Ao observar os aspectos de evolução de cada uma das gerações percebe-se uma migração para a inclusão de métodos inovativos para a execução, bem como busca de soluções e qualidade em produtos e serviços. Para um melhor entendimento destas gerações o quadro 6 sintetiza as gerações e suas características.

Quadro 6 - Síntese das gerações das franquias

Geração das Franquias	Características Marcantes
1º Geração	Não há a obrigatoriedade de exclusividade dos pontos de venda em favor do franqueado, pois os mesmos produtos ou serviços podem ser encontrados em diversos pontos de venda
2º Geração	Exclusividade aos estabelecimentos que integram a rede de franquias, na comercialização dos produtos ou serviços
3º Geração	Caracterizam-se por um sistema totalmente padronizado e formatado, pois o franqueador, desenvolve a operação do negócio, além de desenvolver um produto ou serviço, e também fornece
4º Geração	Existe grande comunicação entre os membros da rede - franqueados e franquias. Há Conselhos de Franqueados, que participa efetivamente das decisões da empresa.
5º Geração	Representa um avanço no sistema de franquia em relação à 4ª Geração, com algumas características adicionais, tais como garantia de recompra pelo franqueador.
6º Geração	Possui Capacidade de transformar realidades e colocar para consolidar negócios rentáveis, mas também justos e sustentáveis.

Fonte: A autora.

3.1.5 Tipos de canais de franquias

De acordo com Mauro (2007), e reforçado pelo SEBRAE (2016), as franquias são classificadas quanto ao tipo de participação do canal, conforme descritos a seguir.

- **Franquia de produto** - consiste na comercialização por parte do franqueado somente de produtos que são produzidos e distribuídos exclusivamente pelo próprio franqueador, ou por terceiros fabricantes, licenciados e supervisionados pelo franqueador, como exemplo, franquias de artigos femininos e masculinos, artigos personalizados, (Vila Romana, King Case) respectivamente.

- **Franquia de distribuição de produtos** - refere-se à venda de mercadorias adquiridas de terceiros. Os bens são produzidos por terceiros fornecedores selecionados pelo franqueador, que dispõem de um sistema central de compras,

complementado por centrais de distribuição em seus pontos de venda, em seguida, esses produtos são distribuídos aos diversos franqueados. Neste tipo de franquia se identifica o fabricante ou atacadista e seus revendedores exclusivos. Como exemplo, franquias de revenda de automóveis ou de combustíveis, semijoias (Esso, Shell, Mapa da Mina, Cacau Show).

- **Franquia de serviços (ou prestação de serviços)** - o franqueador desenvolve o conceito e treina o franqueado na prestação de serviços, assistência técnica e garantia de produtos, componentes, equipamentos e insumos utilizados, como exemplo, franquias de limpeza, preparação de alimentos, ou qualquer tipo de reparo ou consertos.

- **Franquia industrial** - referente à fabricação de produtos. O franqueador, no intuito de descentralizar a produção, cede os detalhes do processo de produção e a tecnologia necessária, como exemplo, franquias de produção de refrigerantes (Pepsi e Coca-Cola).

- **Franquia social** - referente a projetos sociais, e consiste em replicar e disseminar programas sociais bem-sucedidos, utilizando os mecanismos típicos de uma operação de franquia empresarial. Cada unidade pode ser operada e gerida por uma entidade franqueadora, que, da mesma forma como o franqueador, pode ser uma ONG (Organização não Governamental), uma empresa, o Comitê da Democratização da Informática (CDI), com mais de mil franquias, inclusive no exterior, África do Sul, México, Japão, entre outros.

Dos modelos de canais apresentados o que interessa efetivamente para o desenvolvimento deste trabalho é a franquia de serviços uma vez que após a aplicação em uma filial o objetivo é que a empresa Alpha como franqueadora desenvolva o conceito e capacite os franqueados na prestação de serviços, de cursos de informática e profissionalizantes, para que o modelo de negócio seja totalmente utilizado com êxito. O quadro 7, demonstra um comparativo do crescimento e desempenho das franquias por segmentos comparando o 1º trimestre 2018 e o 1º trimestre 2019.

Quadro 7 - Desempenho das franquias por segmentos - 1º trimestre 2018/2019

SEGMENTO	1º TRI 2018	1º TRI 2019	% VAR 2018-19	% VAR UNIDADE
Alimentação	10,590	10,854	2,5%	74%
Casa e Construção	1,976	2,230	12,9%	74%
Comunicação, Informática e Eletrônicos	1,209	1,326	9,7%	5,5%
Entretenimento e Lazer	0,576	0,616	6,9%	44%
Hotelaria e Turismo	2,970	3,066	3,2%	4,3%
Limpeza e Conservação	0,307	0,321	44%	5,5%
Moda	4418	4,761	7,8%	6,7%
Saúde, Beleza e Bem Estar	7,019	7,662	9,2%	6,7%
Serviços automotivos	1,369	1,543	12,7%	0,2%
Serviços e outros negócios	5,700	6,247	9,6%	5,1%
Serviços educacionais	2,626	2,839	8,1%	6,9%
TOTAL	38,762	41,464	7,0%	6,1%

Fonte: ABF (2019, p. 7).

De acordo com os dados apresentados no quadro 7 e confirmado no quadro 8, pode-se observar que os serviços educacionais não tiveram o melhor crescimento do grupo e nem foi um dos maiores, mas em momentos de crises como o vivido, atuar em um negócio que teve a variação de crescimento de 8,1% no primeiro trimestre de 2019 e demonstrou constância de crescimento no terceiro trimestre de 2019 pode ser visto sim como uma oportunidade de investimento.

Quadro 8 - Desempenho das franquias por segmentos - 3º trimestre 2018/2019

SEGMENTO	FATURAMENTO* 3º TRI 2018	FATURAMENTO* 3º TRI 2019	% VAR FATURAMENTO 2018-19	% VAR UNIDADES 2018-19
Alimentação	11.616	12.235	5,3%	6,7%
Casa e Construção	2.459	2.683	9,1%	6,9%
Comunicação, Informática e Eletrônicos	1.354	1.467	8,3%	7,1%
Entretenimento e Lazer	584	601	2,8%	2,7%
Hotelaria e Turismo	3.354	3.395	7,2%	1,7%
Limpeza e Conservação	363	380	4,9%	4,5%
Moda	5.622	6.104	8,6%	2,2%
Saúde, Beleza e Bem Estar	7.760	8.128	4,7%	8,1%
Serviços automotivos	1.668	1.749	4,8%	1,3%
Serviços e outros negócios	6.628	7.037	6,2%	4,9%
Serviços educacionais	3.071	3.226	5,0%	3,3%
Total	44.479	47.203	6,1%	5,2%

Fonte: ABF (2019, p. 6).

3.1.6 Gestão da inovação

Muito se ouve falar de inovações e o quanto é importante para as empresas serem inovadoras, mas, é necessário entender o real conceito desta palavra. Diversos autores como os citados nos parágrafos a seguir, trazem ilustres contribuições para esclarecer bem este conceito.

Dosi (1988, apud Conceição, 2000, p. 54), conceituando inovações afirma que “as inovações se referem essencialmente à procura, descoberta, experimentação, ao desenvolvimento, e adoção de novos produtos, aos novos processos de produção e às novas formas de organização”.

“Em um ambiente organizacional, inovação é frequentemente expressa através de comportamentos ou atividades que são em última análise ligados a uma ação ou resultados tangíveis”, afirma Dobni (2008, apud Faria e Fonseca, 2015, p. 7).

O Instituto de Inovação (2018), considera que inovação é a exploração com sucesso de novas ideias, e que esse sucesso para as empresas, implica em aumento de faturamento, acesso a novos mercados ou aumento das margens de lucro. Morgado (2011), também reforça esta afirmação enfatizando que à medida que se aprofunda nos conceitos de inovação, começa a ficar mais claro a diferenciação entre a possibilidade de inovar com base em produtos ou processos e as possibilidades de inovar com base no uso criativo de tecnologias existentes.

"A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o processo pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente" (DRUCKER, 1987, p.107).

Reforçando a visão de Drucker, referente a inovação e as mudanças que as organizações devem aplicar em seus métodos de trabalho, para o seu crescimento, FINEP (2005), apresenta um conceito interessante sobre o assunto:

Uma empresa pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, seu uso de fatores de produção e os tipos de resultados que aumentam sua produtividade e/ou seu desempenho comercial o mesmo define quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de *marketing* (FINEP, 2005, p. 22).

O quadro 9 apresenta os tipos de inovações e a definição de cada um destes:

Quadro 9 - Tipos de inovação e suas características

Tipo de Inovação	Definição
Inovações de produto	Envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes.
Inovações de processo	Representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição
Inovações organizacionais	Referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa
Inovações de marketing	Envolvem a implementação de novos métodos de <i>marketing</i> , incluindo mudanças no design do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços

Fonte: FINEP (2005, p. 23).

Neste contexto, a inovação tecnológica, também é muito citada, mas o que dizem outros autores sobre o que vem realmente a ser inovação? Autores como Terwiesch e Unich (2009), definem inovação como “um novo encontro entre uma necessidade e uma solução” e salientam ainda que a novidade ou inovação pode estar tanto na solução, como na identificação da necessidade. Os mesmos reforçam ainda que “a inovação está no casamento entre uma necessidade existente e uma solução também existente”, desta forma a necessidade passa a ser o “motor” das inovações, pois são elas que motivam as empresas a procurar soluções internas ou externas.

Complementando este conceito vejamos a seguir a visão do Manual de Oslo sobre o assunto:

Uma perspectiva schumpeteriana tende a enfatizar a inovação como experimentos de mercado e a procurar mudanças amplas e extensivas que reestruturam fundamentalmente indústrias e mercados. A economia da corrente dominante ou os neoclássicos vêem a inovação em termos de criação de ativos e de experimentos de mercado. Nessa visão, a inovação é um aspecto da estratégia de negócios ou uma parte do conjunto de decisões de investimentos para criar capacidade de desenvolvimento de produto ou para melhorar a eficiência (FINEP, 2005, p. 37).

As inovações tecnológicas compreendem a introdução de produtos ou processos tecnologicamente novos e melhorias significativas que tenham sido implementadas em produtos e processos existentes. Considera-se uma inovação tecnológica de produto ou processo aquela que tenha sido implementada e introduzida no mercado, inovação de produto ou utilizada no processo de produção e inovação de processo (FINEP, 2005, p. 35).

De acordo com Schumpeter (1934, apud FINEP, 2005, p.38), as inovações podem ser radicais que engendram rupturas mais intensas, incrementais que dão continuidade ao processo de mudança ou disruptivas que pode lançar novas indústrias ou transformar as indústrias existentes.

Quando se trata de inovações organizacionais que é o foco deste trabalho, pode-se entender que se trata de mudanças efetivas na organização visando a melhoria da produtividade e/ou otimizando os recursos já existentes

Chibás, Pantaleón e Rocha (2013) apresentam algumas inovações de diferentes organizações brasileiras, conforme quadro 10.

Quadro 10 - Tipo de inovação em diferentes organizações

EMPRESA	SETOR DE ATIVIDADE	FOCA DA INOVAÇÃO	TIPO DE INOVAÇÃO
Banco do Brasil	Financeiro	Tecnologia	Pioneiro e líder na utilização de ferramentas web (portal e leilão eletrônico) para otimizar o relacionamento com agentes do agronegócio
Brasilata	Metalúrgica	Produto	Novo sistema de fechamento de latas de tintas
Copesul	Química e Petroquímica	Gestão	Nova arquitetura organizacional, baseada em processos empresariais conduzidos por unidades de negócios e times semi-autônomos
Embrapa	Pesquisa e Agropecuária	Processo	Mudança de paradigma a fim de entender pesquisa e desenvolvimento como um negócio
Monsanto	Agroquímicos e Biotecnologia	Modelo de Negócio	Pioneirismo e mudança de paradigmas no desenvolvimento de um novo campo tecnológico: a biotecnologia agrícola

Fonte: Chibás; Pantaleón e Rocha (2013, p. 19).

Quando se trata de inovações corre-se o risco de pensar somente em inovações de produtos, porém a inovação organizacional também é muito importante. Chibás, Pantaleón e Rocha (2013), apresentam três cases de inovações

organizacionais muito bem-sucedidos e que podem ser observados como exemplo em inovação:

- O case da empresa Gol Linhas Aéreas.
- O case da empresa Alpargatas fabricante de sandálias.
- O case da empresa Renova, portuguesa, fabricante de papel.

O processo de abertura de um empreendimento não é tarefa fácil uma vez que requer decisões assertivas e desafiadoras, porém a manutenção do mesmo é uma tarefa árdua uma vez que precisa se reinventar e investir constantemente em inovações. Para Ringel *et al.* (2018), as 50 empresas que se destacam no ano de 2018, consideradas as mais inovadoras do mundo foram as descritas por ordem de classificação na figura 10.

Figura 10 - As 50 empresas mais inovadoras 2018



Fonte: Ringel *et al.* (2018, p. 4).

Sem dúvidas tanto as empresas citadas acima quanto a empresa Alpha, empresa, cursos profissionalizantes, informática, idiomas e outras profissões fruto do estudo, opera em mercados muito competitivos, porém Porter (2008), afirma que a natureza da competição está materializada em cinco forças competitivas que são: novos entrantes; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos clientes; produtos substitutos; e concorrentes. Desta forma pode-se entender que a escolha de cada organização de onde deve canalizar seus esforços vai posicioná-los

perante o mercado, para tornar-se caso de referência no seu ramo de atuação e no caso da empresa Alpha referência de ensino no Brasil.

3.1.7 Inovações em franquias

A ABF (2016), em parceria com a Confederação Nacional de Serviços (CNS), anuncia os resultados da 1ª pesquisa de inovação nas franquias brasileiras, cuja metodologia foi desenvolvida pela Fundação Dom Cabral (FDC) e CNS. Entre os dados apurados, o levantamento revela que do total de empresas franqueadoras pesquisadas, 91,8% introduziram algum novo produto ou serviço entre 2014 e 2016 – seja na própria empresa, no mercado nacional (57,3%) ou mundial (11,1%) – e apenas 8,2% delas não o fizeram. Dentre as empresas que se mantiveram inovadoras, 37,4% realizaram mudanças significativas em seus modelos de negócios no Brasil e 6,9% delas no exterior.

Podemos dizer que a *franchising* por si só já é uma inovação, uma vez que este conceito de franquia empresarial, prevê que o suporte provindo do franqueador pode ser considerado um sistema que apresente menores riscos de insucesso do que os negócios independentes (BORINI; CUNHA; MELO, 2014).

De acordo com Content (2018), momentos de crise são também momentos de oportunidade, pois vence os momentos difíceis quem sabe inovar. Por isso, o mercado de *franchising* investiu e investe em inovação para sobreviver e continuar crescendo mesmo em períodos conturbados da economia brasileira, o mesmo autor afirma ainda que são mudanças no modelo de negócios, nos formatos das unidades, na estratégia de ampliação da rede e também nos perfis dos franqueados, fundamentais para a manutenção do crescimento e a rentabilidade dos negócios.

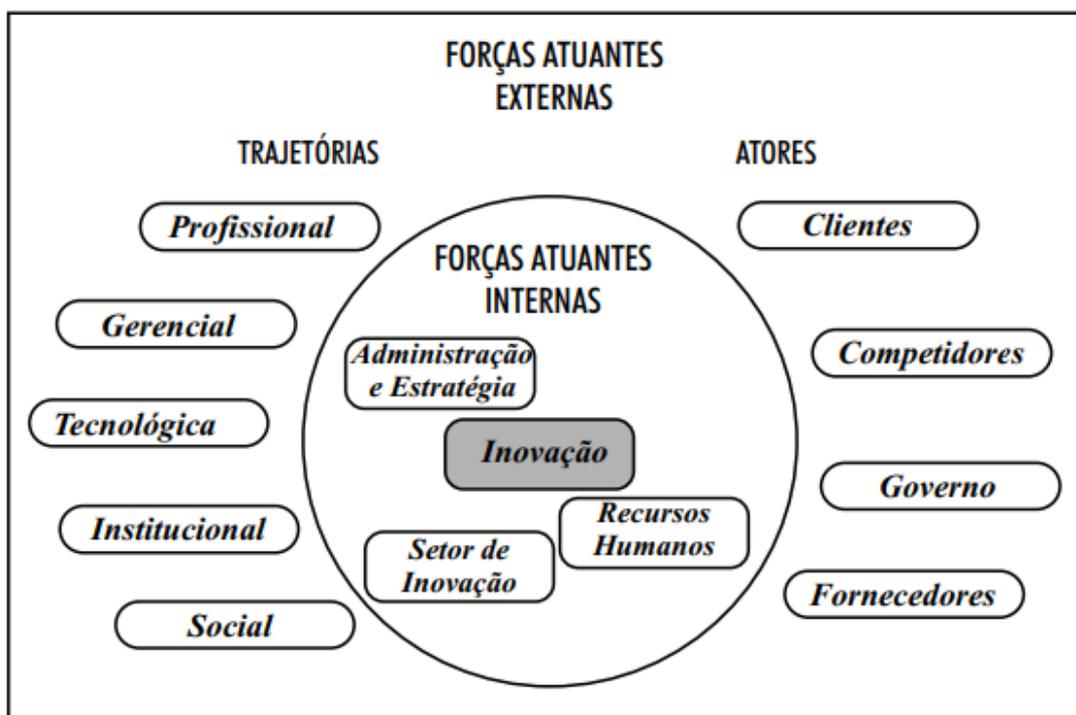
Content (2018), afirma ainda que grandes redes optaram por criar formatos enxutos, enquanto franqueados experientes aproveitaram as vantagens oferecidas por elas para expandir suas operações sendo que uma das soluções foi criar modelos enxutos de franquias, que pedem um investimento menor do franqueado.

3.1.8 Inovação em serviços de educação

Segundo Sundbo e Gallouj (1998, apud Monteiro, 2016, p. 46), a inovação em serviços pode ser orientada pela necessidade do cliente (inovação “puxada”) ou pela percepção da organização de uma lacuna (inovação “empurrada”). Os mesmos explicam também que é difícil estabelecer indicadores de inovação em serviços, pois a maioria dos indicadores estão ligados à pesquisa e desenvolvimento em organizações produtoras de bens, e em serviços raramente esta atividade é formalizada. Desta forma os mesmos autores sugerem indicadores como aquisição de patentes, treinamento, pesquisa de mercado, ou mensurações como formação/capacitação dos empregados ou informações sobre custos de desenvolvimento e *marketing* para medir a eficiência do serviço.

Em um ambiente organizacional há forças que contribuem para o processo de inovação que são classificadas em externas e internas, sendo que as forças externas são as trajetórias (divididas em profissional, gerencial, tecnológica, institucional, social; e os atores (divididos em clientes, competidores, governo e fornecedores). As forças internas são representadas pela administração e estratégia do setor de inovação e recursos humanos, de acordo com Sundbo e Gallouj (1998, apud Marx e Vasconcelos, 2011, p. 447). A figura 11 apresenta a esquematização das forças atuantes nas inovações em serviços, conforme descrito dos autores acima.

Figura 11- Modelo de forças atuantes nas inovações em serviços



Fonte: Marx; Vasconcellos (2011, p. 448).

Tratando-se de serviço de educação pode-se dizer que “a educação é a chave para o desenvolvimento autossustentável, esta deve ser uma educação fornecida a todos os membros da sociedade, segundo modalidades de ensino e com a ajuda de tecnologias” (MAYOR, 1998, p. 46).

Quanto maior a participação e o compromisso do corpo de educadores da instituição nas ações de formação, compreendendo tanto o envolvimento dos professores quanto dos demais agentes educacionais e principalmente seus coordenadores e dirigentes, e quanto maior o nível de colaboração, participação e articulação entre todos os envolvidos nas decisões sobre o currículo e a gestão desse processo de formação maior será a possibilidade de sucesso dos projetos inovadores que a instituição se proponha a realizar e, especialmente, o projeto de integração do computador na prática pedagógica (ALMEIDA, 2001, apud BARCELOS, 2004, p. 34).

“Pode-se afirmar que as percepções sobre inovação pedagógica na escola e a sua implementação estão ligadas à criação de projetos que a transformem num espaço democrático, que seja atrativo e estimulante” (CARBONELL, 2002, apud RIBAS; SILVA; FESTA, 2017, p. 5482).

Assim, a inserção das tecnologias nos espaços escolares não foi uma escolha, mas um processo natural que faz parte do momento da história da humanidade.

Jordão (2009, apud Oliveira, Melo e Souza, 2016, p.7), afirma que o número de crianças com acesso ao computador e à internet tem sido crescente isso faz com que as mesmas estejam ligadas desde cedo às tecnologias digitais. Com isso o professor deve ser um dos primeiros atores a modificar a sua forma de pensar e agir em vários aspectos, principalmente no tocante ao uso das tecnologias digitais na educação.

As experiências vividas pelos estudantes antes de chegarem à escola e o contato com as diversas tecnologias trazem aos educadores novos desafios que, mesmo não sistematizados, precisam ser identificados e levados em consideração. “Na era digital, faz sentido que a escola proporcione a compreensão desse novo mundo, das suas tecnologias e da sua cultura, analisando a sua origem, compreendendo o seu desenvolvimento [...]” (MARQUES, 2011, apud OLIVEIRA; MELO; SOUZA, 2016, p. 4).

O quadro 11, apresenta duas redes de franquias na área da educação que assim como a empresa Alpha fruto deste estudo, buscam inovar no seu método de ensino.

Quadro 11 - Franquias na área da educação que buscam inovação no ensino

Franquia	Característica
	<p>O Centro Nacional Integrado de Cursos - CENAIC, é uma escola de cursos profissionalizantes que atua há mais de 15 anos no mercado, desenvolvendo pessoas em suas capacidades máximas, através de cursos preparatórios para o mercado profissional, de uma forma teórica e prática, trazendo para a sala de aula o ambiente real de trabalho, criando situações diárias. Com 32 unidades presente em 5 estados brasileiros, oferece cursos de qualificação pessoal e profissional em diversas áreas e para diversos públicos, nos quais poderão atuar em desenvolvimento pessoal, administrativo, comercial, tecnológico, idiomas, indústria, saúde e beleza, para públicos que vão do infantil a melhor idade.</p> <p>Possui Unidades nos seguintes estados: Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Paraná, Santa Catarina e São Paulo.</p> <p>Os cursos oferecidos pela mesma são nas seguintes áreas: Administrativo, Desenvolvimento Pessoal, Idiomas, Kids, Saúde e Beleza, Tecnologia.⁴</p>
	<p>A Microlins, fundada em 1991 na cidade de Lins, no interior de São Paulo, transformou-se na maior empresa de cursos profissionalizantes do País. Presidida pelo Grupo Move Edu, a rede é hoje referência no ramo de educação profissionalizante e conta com mais de 400 unidades localizadas em todo o território nacional. Com mais de 25 anos de história e 18 de sistema de franquias, a Microlins já formou mais de 4 milhões de alunos e possui cerca de 10.000 colaboradores.</p> <p>Em suas unidades distribuídas por diversos estados do Brasil, a Microlins oferece mais de 100 opções de cursos profissionalizantes nas áreas de Administração e Vendas, Informática e Tecnologia, Design & Web, Saúde, Indústria e Inglês.⁵</p>

Fonte: Site Cenaic e site Microlins (2020).

Pode-se dizer a partir da leitura das características das mesmas que é possível perceber a inovação na metodologia de aplicação de práticas simuladoras da realidade bem como a utilização tecnologias inovadoras para potencializar o aprendizado.

⁴ Informações disponível no site do CENAIC, coletada em 16/05/2019 às 17h30min.

⁵ Informações disponível no site da Microlins, coletada em 16/05/2019 às 17h30min.

3.1.9 Educação 4.0 e metodologias ativas de ensino

O processo de ensino aprendizagem sem dúvida é algo que precisa estar constantemente passando por transformações e melhorias e é neste sentido que faz-se necessário abordar, mesmo que brevemente os termos educação 4.0 e metodologias ativas de ensino.

O termo 4.0, embora já esteja bastante difundido, não é tão comum e principalmente tratando-se da educação. De acordo com Andrade (2017, p. 5), “o termo 4.0 faz menção ao conceito e uso de Internet inteligente que afirma que os conteúdos destinados aos internautas serão cada vez mais personalizados e interativos”, desta forma este conceito traz como principal característica o fato de que as tecnologias estão cada vez mais no cotidiano, e por consequência também dentro da sala de aula, promovendo e estimulando a troca de conhecimento contínuo entre os docentes e discentes. O foco, porém, vai deixando de ser somente os recursos tecnológicos e passa a ser em como utilizar as ferramentas digitais e como elas podem proporcionar interação, ludicidade e a produtividade de forma coletiva

O quadro 12 mostra a linha do tempo com evolução da educação neste contexto desde a educação 1.0 até a 4.0 tratada neste capítulo.

Quadro 12 - A linha do tempo a educação desde a educação 1.0 até a 4.0

EDUCAÇÃO	EVOLUÇÃO HISTÓRICA
Educação 1.0	Até meados do século 18, a educação era aquela bem tradicional que você (caso tenha, pelo menos 30 anos) se lembra bem. O aluno aprende com o professor utilizando livros, cadernos, apostilas, lousa e giz. O ensino é realizado em um local físico definido: a sala de aula.
Educação 2.0	Partindo da Revolução Industrial até meados do século 20, o aluno, algumas vezes, divide experiências com os colegas, utilizando hardware, software e materiais didáticos, mas o ensino continua sendo realizado em locais definidos, como a sala de aula ou, no máximo, os laboratórios de ciências e de informática.
Educação 3.0	A palavra-chave é COLABORAÇÃO. O aluno aprende com o professor e com os seus colegas de forma colaborativa. O ensino começa a ser realizado de forma híbrida, presencial e a distância, com a inserção de múltiplos recursos.
Educação 4.0	O aluno passa a viver a experiência da aprendizagem por meio de projetos colaborativos, nos quais os professores e colegas atuam juntos. Os recursos disponíveis na escola passam a ser usados de maneira criativa e novas estratégias são baseadas nas metodologias ativas para as atividades em sala de aula.

Fonte: Adaptado de Andrade (2017, p. 4).

Após entendimento das etapas de evoluções da educação, tendo em vista que na educação 4.0 o aluno passa a viver uma forma de aprendizado diferente de forma mais interativa, cabe tratar também, embora de forma breve, das metodologias ativas de ensino. Pois é perceptível que muitas instituições ainda usam métodos tradicionais de ensino onde o professor é o principal “ator” e os alunos atuam quase que somente como telespectadores. Infelizmente esta metodologia didática não age diretamente na formação crítica dos estudantes, pois o professor apresenta-se como o detentor de todo o conhecimento, acabando por não valorar as qualidades e capacidades inerentes dos alunos e as que os mesmos ainda podem desenvolver.

Mas há professores que vêem os alunos como os principais agentes do processo educativos. Preocupam-se em identificar suas aptidões, necessidade e interesses com vistas a auxiliá-los na coleta das informações de que necessitam no desenvolvimento de novas habilidades, na modificação de atitudes e comportamentos e na busca de novos significado nas pessoas, nas coisas e nos fatos. Suas atividades estão centrada nas figura do aluno, sem suas aptidões, capacidades, expectativas, interesses, possibilidades, oportunidades e condições para aprender (SILVA; BORBA, 2011, p. 9).

Para Bastos (2006, p.10), metodologias ativas se define como um “processo interativo de conhecimento, análise, estudos, pesquisas e decisões individuais ou coletivas, com a finalidade de encontrar soluções para um problema”. Como ideia central do conceito o autor traz o docente como um facilitador ou orientador para que os alunos façam as pesquisas, reflitam e decidam individualmente, como fazer para atingir seus objetivos, uma vez que esta metodologia estimula a autoaprendizagem e facilita a educação continuada despertando a curiosidade do aluno.

Refletindo ainda sobre o conceito apresentado por Bastos (2006), com esta visão o aluno passa a ser o centro do processo ensino/aprendizagem uma vez que com a aplicação de uma metodologia ativa é possível trabalhar o aprendizado de uma maneira colaborativa e participativa, onde a colaboração dos alunos como sujeitos ativos trazem mais agilidade e essência da possibilidade educativa em sala de aula.

3.1.10 Gestão organizacional

Para adentrar neste tópico vamos entender um pouco do que é a gestão organizacional propriamente dita.

A gestão organizacional é o planejamento de todas as ações que contribuem para o pleno funcionamento de um sistema, o que resulta na efetivação de tarefas, metas e/ou objetivos gerais. Nada mais é do que a administração de um negócio, empresa ou organização, com o objetivo de alcançar metas e conquistar resultados positivos e rentáveis (IBC, 2019, p.1).

Em consonância com o conceito abordado pela IBC (2019, p.1), Moraes (2001, apud Woitchunas e Silva, 2008, p. 59), relata que no desempenho do elemento organização, o administrador deve:

- Listar o trabalho que precisa ser realizado para alcançar os objetivos da empresa – divisão do trabalho.
- Dividir o trabalho em tarefas que possam ser realizadas de modo lógico e eficiente, por indivíduos ou grupos/especialização.
- Agrupar as tarefas segundo um critério determinado, criando as unidades organizacionais (órgãos) chamadas de departamentalização.
- Criar mecanismos de integração de esforços dos indivíduos, grupos e órgãos da empresa para facilitar o alcance dos objetivos.

Em qualquer negócio é muito importante que se tenha clara e estruturada a gestão organizacional buscando assim estabelecer a identidade da organização bem como a definição dos papéis dentro da mesma, para se ter uma estrutura organizacional sólida, pois não existe uma estrutura organizacional ideal ou adequada aplicável a qualquer negócio, ela precisa ser flexível e ajustável ao momento que a organização esteja passando e suprindo suas necessidades.

Nos itens 2.1.10.1 até o item 2.1.10.3, será possível, conhecer um pouco mais sobre os conceitos e tipos de algumas estruturas organizacionais, cultura organizacional e gestão da educação.

3.1.10.1 Estrutura organizacional

Quando se fala em estrutura organizacional é muito comum algumas pessoas imaginar que trata-se somente do organograma da empresa, porém a estrutura organizacional é mais abrangente, de acordo com Oliveira (2000, p.85), “trata-se de um conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações, decisões das unidades organizacionais de uma empresa”.

Oliveira (2000), reforça ainda que quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela propicia para a organização, aspectos como: identificação das tarefas necessárias; organização das funções e responsabilidades; obtenção de informações, recursos e *feedback*⁶ aos empregados; medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e condições motivadoras, e isso com certeza favorece o crescimento da empresa e dos seus proprietários e colaboradores.

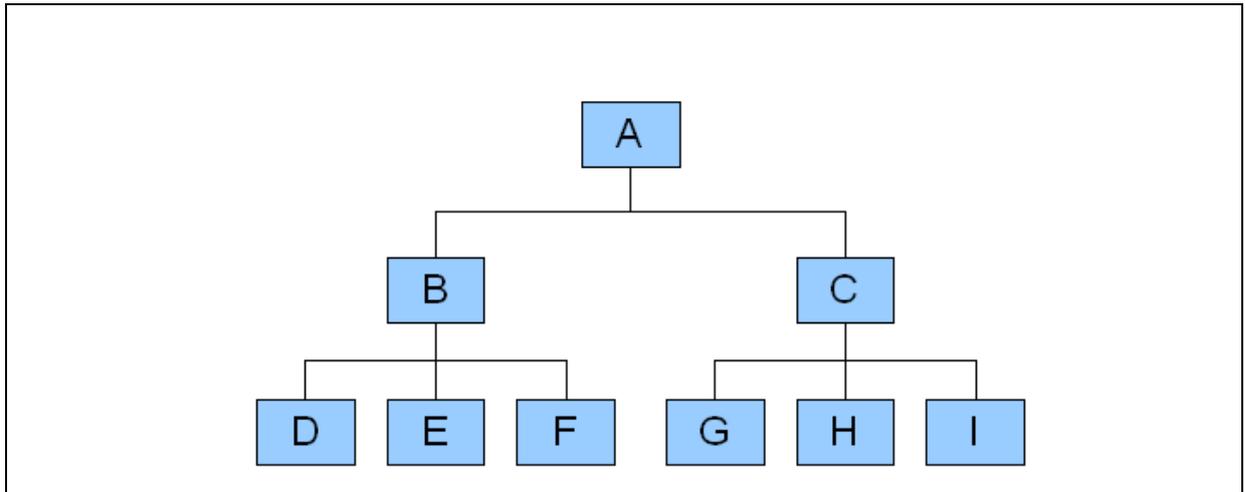
A estrutura organizacional determina a distribuição das atividades e responsabilidades pela organização, em seus departamentos e funções dos níveis hierárquicos. Esta estrutura organizacional é demonstrada graficamente em um organograma composto pelas unidades setoriais e suas ligações, relacionadas a subordinações (DAFT, 2008).

Picchiali (2010, p.4), afirma que “a estrutura organizacional é uma consequência da estratégia e que não existe um modelo ideal de estrutura organizacional, o importante é que ela funcione de maneira eficaz, atingindo os objetivos e cumprindo a missão da organização”.

“A estrutura linear é um modelo comum em empresas pequenas, onde não há diversificação do trabalho, há pouca especialização, trabalhos menos complexos, é baseada na estrutura dos antigos somente o chefe tem total autoridade” (PICCHIALI, 2010, p.3). A figura 12 apresenta o desenho exemplo de estrutura linear.

⁶ *Feedback* - comunicação ou informação de dados sobre o desempenho relativo à qualidade, dirigida às fontes que podem tomar medidas apropriadas.

Figura 12 - Modelo de estrutura linear

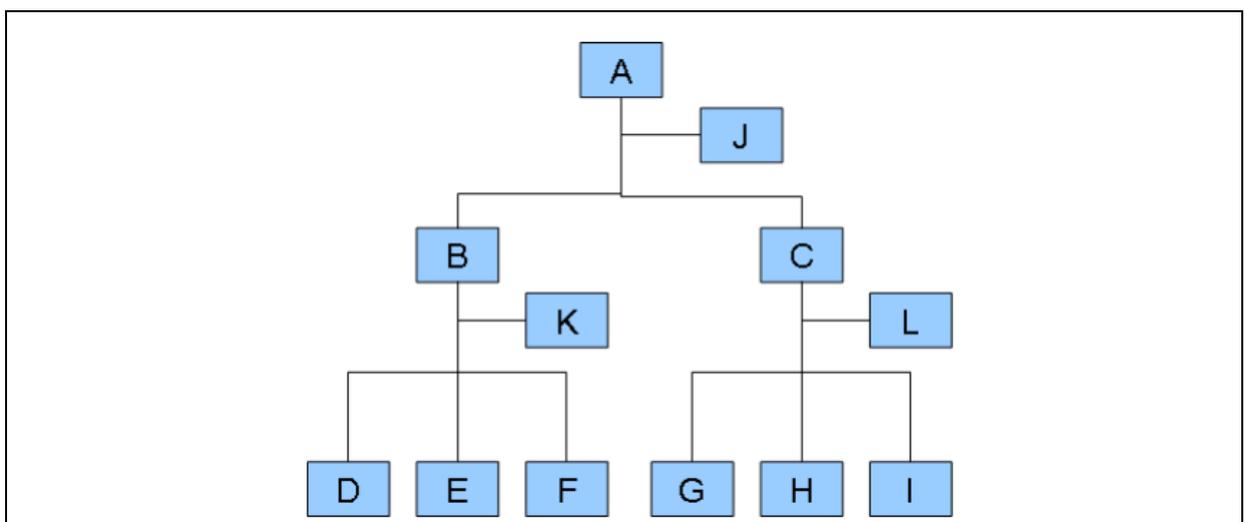


Fonte: Picchiali (2010, p. 4).

Importante destacar na estrutura linear apresentada na figura 12, que esta é uma estrutura em linha de operações, há relação comando-subordinação, as atividades de execução são separadas das de decisão e há autoridade total do chefe sobre o trabalho.

Estrutura linear *staff* “modelo de estrutura em que as unidades diretivas contam com um órgão ou pessoa-staff, esta deve ser independente em sua atuação com liberdade de opinião, serve de apoio, assessoria e recomendações” (PICCHIALI 2010, p.5). A figura 13 apresenta o desenho exemplo de estrutura linear *staff*.

Figura 13 - Modelo de estrutura linear staff

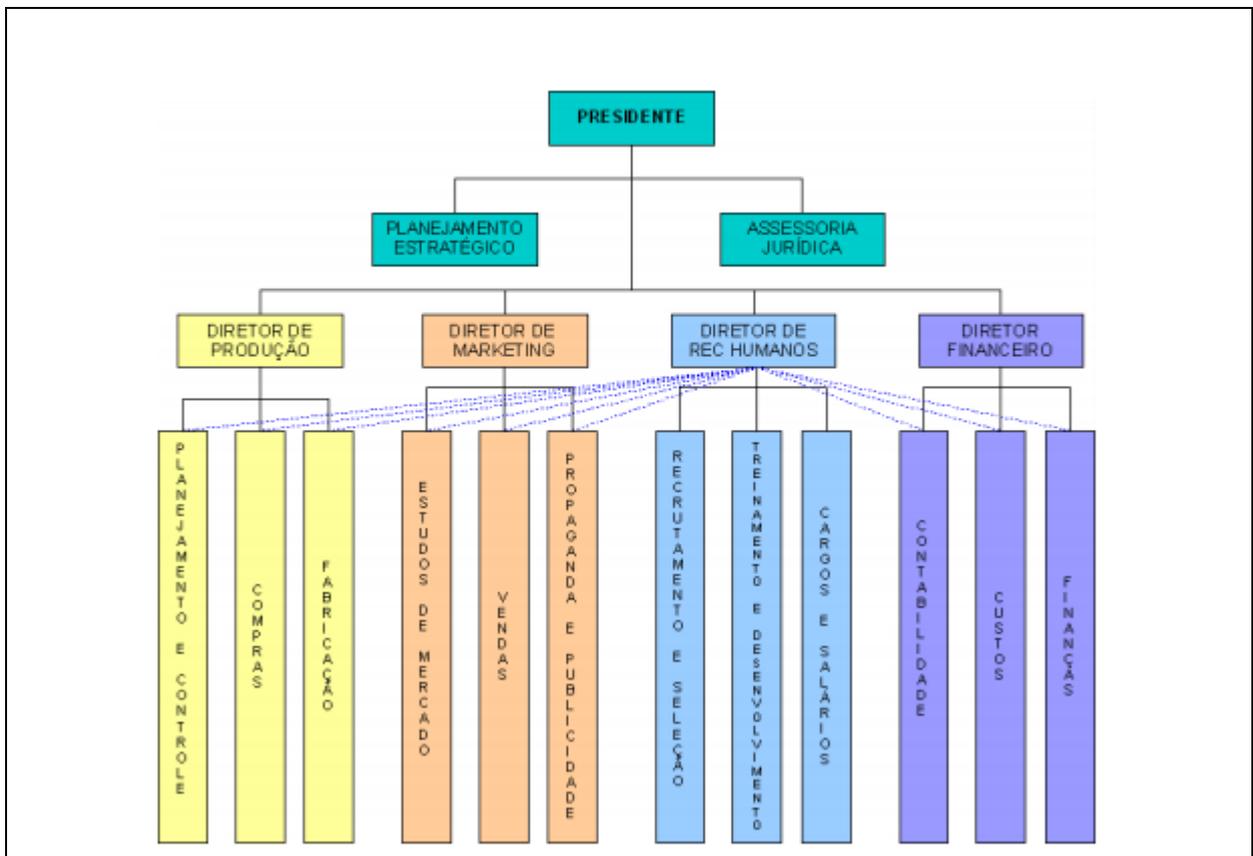


Fonte: Picchiali (2010, p. 6).

Importante destacar na estrutura linear *staff*, apresentada na figura 13, as ligações com linhas verticais são os órgãos de execução, que está em linha com os demais, as ligações horizontais são órgãos de aconselhamento que não tem poder de mando, assiste e apenas indica.

Estrutura funcional “é aquela em que há uma chefia para cada função, onde os subordinados exerçam mais de uma função, ficando sob o mando de mais de um chefe, a organização se divide segundo diferentes funções/departamentos” (PICCHIAI, 2010, p.7). A figura 14 apresenta o exemplo de estrutura funcional.

Figura 14 - Modelo de estrutura funcional



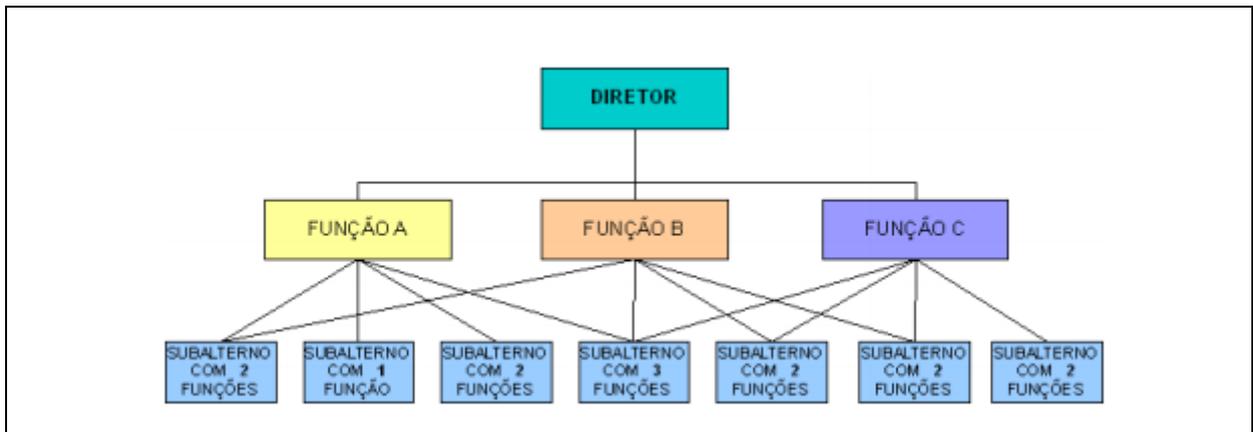
Fonte: Picchiali (2010, p. 8).

Importante destacar na estrutura funcional, apresentada na figura 14, todos os níveis de execução se subordinam funcionalmente aos seus correspondentes níveis de comando funcional, a organização se divide segundo diferentes funções, como: produção, finanças, recursos humanos, *marketing* dentre outros e este método, facilita a especialização, nos escalões hierárquicos superiores.

Estrutura por projetos “todos os recursos necessários para levar ao objetivo de cada projeto são separados, formando-se unidades independentes, cada uma dirigida por um gerente de projetos” (PICCHIAI, 2010, p.9). Conforme figura 15.

Na estrutura por projetos o Gerente de Projetos, recebe plena autoridade sobre o projeto, podendo servir-se dos recursos materiais e humanos existentes ou adquiridos fora da organização. Em suma, uma organização grande cria dentro de si uma estrutura temporária e pequena, com clara compreensão de seu objetivo concreto, importante, esclarecer que a organização interna do projeto é funcional, com equipes se dividindo em áreas funcionais, mas há clara compreensão de seu objetivo é a concentração dos esforços, criando um forte espírito de equipe (PICCHIAI, 2010, p. 9).

Figura 15 - Modelo de estrutura por projetos

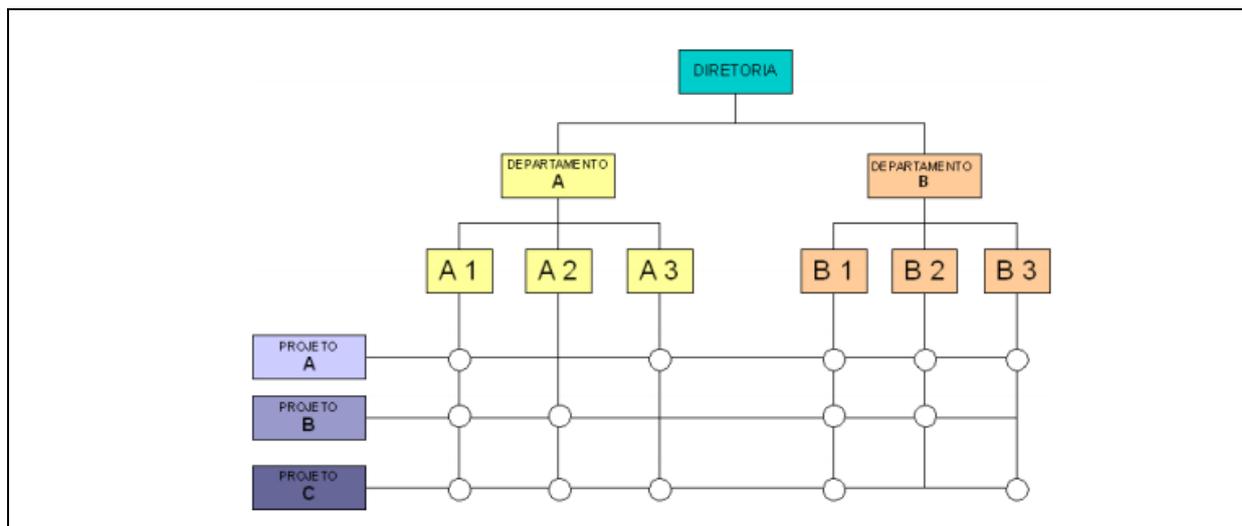


Fonte: Picchiali (2010, p. 9).

Importante destacar na estrutura por projetos, apresentada na figura 15, o aparecimento de uma estrutura nova, transitória e muito visível desconcerta a organização normal, os serviços se duplicam e os recursos muitas vezes são utilizados ineficientemente e um outro problema sério é falta de certeza da permanência no emprego, quando do término do projeto, ou a carreira do pessoal comissionado.

Estrutura matricial “é multidimensional, maximiza as virtudes e minimiza os defeitos das estruturas anteriores, combina a clássica estrutura vertical funcional, com outra estrutura sobreposta a ela, horizontal ou transversal: a dos projetos” (PICCHIAI, 2010, p.12). A figura 16 apresenta esta estrutura matricial.

Figura 16 - Modelo de estrutura matricial



Fonte: Picchiali (2010, p.13).

Importante destacar na estrutura matricial, apresentada na figura 16, que há também outras formas de representação da mesma, porém este acima é o exemplo que ilustra a essência do modelo e que nesta, as unidades de trabalho são os projetos, os órgãos permanentes (funcionais) atuam como prestadores de serviços nos projetos, pois a organização de cada projeto é temporária, havendo uma maior versatilidade e otimização dos recursos humanos.

A partir também da definição real da estrutura mais adequada para uma organização pode-se definir qual o método de trabalho da organização, o método que interessa para esta pesquisa é o método gestão por processo.

Detoro e McCabe (1997, apud Sordi, 2008, p. 21) definem gestão por processos como uma estrutura gerencial orientada a processos, onde todos na organização são executores e pensadores, enquanto projetam seu trabalho, inspecionam seus resultados e redesenham os sistemas de trabalho para alcançar melhores desempenhos. A gestão por processos também conhecida como visão de sistemas ou gestão horizontal representa uma perspectiva diferente do tradicional que permite visualizar: o cliente, o produto, o fluxo de atividades empresariais e o relacionamento interno (SCAICO, 1997, p. 36).

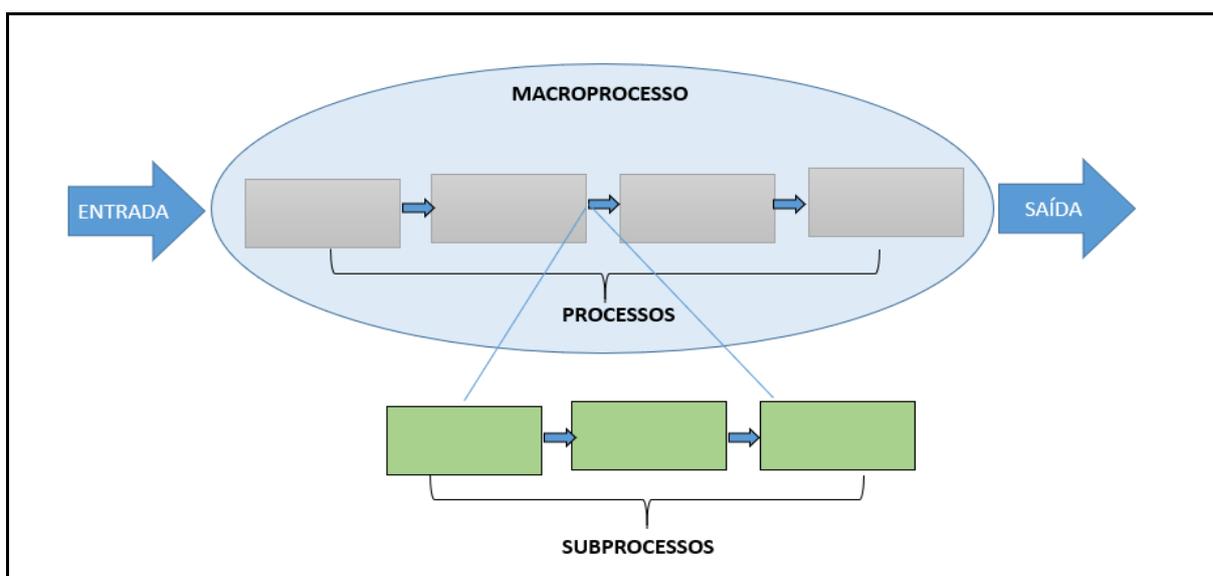
Diante destes aspectos, vislumbra-se a necessidade de ampliar e consolidar à compreensão relacionada aos conceitos de processo, neste sentido pode-se afirmar que processo é qualquer sistema operacional ou administrativo que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas) (SILVA, 2001, p. 501). Para definir a forma

básica de organização das pessoas de acordo com Dreyfuss (1996, apud Gonçalves, 2000, p. 98), é importante identificar o processo como sendo a maneira de realizar o trabalho.

De acordo com Ballesterro-Alvarez (2001), não há como afirmar que uma empresa tenha as suas atividades 100% com base em processos ou com base em setores, pois qualquer atividade que use os recursos (entradas) para transformar em produto (saída) é considerada um processo

Conforme figura 17, apresentada por Maranhão e Macieira (2004), os processos podem ser desdobrados em macroprocessos básicos, que são aqueles que agregam valor ao negócio, macroprocessos de suporte que são processos de atividade de meio, e estes por sua vez são subdivididos em processos (principais ou de apoio) e subprocessos.

Figura 17 - Desdobramento de processos



Fonte: Adaptado de Maranhão e Macieira (2004, p. 21).

3.1.10.2 Cultura organizacional

A cultura organizacional é considerada como um “conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento dos integrantes de uma empresa” (SILVA; ZANELLI, 2004. p. 416). Entendendo o conceito pode-se dizer que é algo que impacta muito no desempenho das organizações.

A cultura pode ser considerada como um conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração (LACOMBE, 2005).

De acordo com Chiavenato (2010), a cultura organizacional apresenta um forte e crescente impacto no desempenho da organização, sendo sua personalidade, seu comportamento e sua mentalidade, ou seja, sua cultura organizacional um fator de reconhecimento das empresas.

Complementando o conceito, Luz (2003, apud Horostecki, Lima e Silva, 2010, p. 3), afirma que a “cultura pode ser expressa através do código de ética, declaração da visão, missão e dos valores da organização, dos seus slogans, e até percebido no comportamento da empresa e dos seus colaboradores”. Este mesmo autor afirma que o clima organizacional pode ser medido através de alguns indicadores, conforme alguns exemplos: *Turnover*; programa de sugestões; greves; desperdício de materiais; absenteísmo; queixas no serviço médico; pichações nos banheiros; conflitos interpessoais e interdepartamentais; avaliação de desempenho.

“Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido” (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 84). Esta afirmativa reforça que a cultura organizacional influencia todos os membros de uma empresa, pois ela reforça as características individuais e/ou grupais indicando o caminho a ser seguido pelos integrantes.

O quadro 13 apresenta exemplo de cultura organizacional nas empresas Google, Netflix, Apple, Facebook, Adobe e Twitter.

Quadro 13- Exemplo de cultura organizacional

Empresa	Características da Cultura
Google	Oferecem diversos benefícios no local de trabalho, para que o funcionário se sinta feliz e inspirado a liberar sua criatividade. São salas de massagem, quadras de vôlei, comidas à vontade, entre outros mimos para agradar os colaboradores. Sua visão e valores, tem a inovação como um dos seus principais pilares. Cada recurso dentro da corporação é pensado para impulsionar a criatividade e dar propósito para o desenvolvimento das tarefas dos colaboradores.
Netflix	Empenha-se em colocar em prática uma série de valores e habilidades para se atingir o máximo do potencial de produtividade de seus colaboradores. Não se preocupa com números de horas trabalhadas, pelo contrário, ela mede o desempenho por meio da capacidade de se alcançar grandes resultados. Seus funcionários sabem como devem agir em seus cargos, buscando sempre desenvolver sua criatividade, autodisciplina e responsabilidade. Tudo, é claro, com bastante liberdade.
Apple	A Apple não foca suas contratações em conhecimento técnico, mas sim na personalidade do candidato. É necessário ter um perfil parecido com os valores da marca. Ser inovador e criativo é indispensável para se trabalhar nessa empresa. A cultura organizacional da Apple é totalmente focada em criatividade, inovação e autonomia dos colaboradores no desenvolvimento de suas atividades.
Facebook	Todo os escritórios da dona das principais redes sociais utilizadas no mundo atualmente são estruturados de forma estratégica, oferece a seus colaboradores um ambiente descontraído, sem paredes e lugares fixos, comidas à vontade, entre outros elementos que estimulam o crescimento pessoal. Um grande diferencial do Facebook é sua horizontalidade. Ainda que seja uma corporação gigantesca, ela coloca funcionários de todos os escalões trabalhando lado a lado. Até mesmo o CEO Mark Zuckerberg pode ser encontrado trabalhando junto a outros colaboradores.
Adobe	Visa oferecer aos seus funcionários projetos desafiadores e, em seguida, fornece a confiança e o suporte para ajudá-los a ter sucesso. Deposita confiança em seus colaboradores para fazer o melhor. Os produtos da Adobe são sinônimos de criatividade e os funcionários são totalmente livres para criá-los. Os funcionários recebem recompensas em ações da empresa para que saibam que têm uma participação e uma recompensa no sucesso do negócio.
Twitter	Seus funcionários também podem contar com diversos benefícios, como reuniões descontraídas, ambientes de trabalho inovadores, aulas de ioga grátis e outros elementos que inspiram a motivação, O foco do Twitter é manter o bom relacionamento entre os membros de sua equipe e mantê-los satisfeitos em seus trabalhos para que continuem se dedicando e dando o melhor de si.

Fonte: Site Xerpa (2020).

3.1.10.3 Gestão na educação

Entendendo o conceito e importância da gestão para o sucesso de uma organização, faremos brevemente uma análise de conceituadas referências do quanto importante é levar esta gestão para o ramo da educação.

Para parte das teorias organizacionais aplicadas à escola nos estudos clássicos da gestão escolar no Brasil, parece haver uma compreensão de que a gestão escolar é um conjunto de aspectos de natureza técnica, com campos de conhecimentos delimitados: a administração e a pedagogia. Esses pensadores compreendem, à luz da teoria clássica da administração ou das teorias das escolas que a substituíram (das teorias da burocracia), a gestão escolar como um fenômeno administrativo no qual os recursos são utilizados por meio das técnicas disponíveis para o alcance dos objetivos e fins da organização, portanto, sugerindo a ideia de uma forma/técnica ótima de se conduzir tal fenômeno (SOUZA, 2012, p. 161).

Assim como em qualquer outra organização a estrutura e forma de gestão de uma escola deve estar clara e disseminadas pois de acordo com Rangel (2009, p.125) “o fenômeno educativo é gerido e gestado por todos os profissionais da educação, que se encontram trabalhando em uma unidade educacional”

Uma escola bem organizada e bem gerida é aquela que cria condições pedagógicas didáticas, organizacionais e operacionais que propiciam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem-sucedidos na aprendizagem escolar (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 10)

3.1.11 Planejamento estratégico

Para Oliveira (2009, p. 32-33) “planejamento estratégico é uma técnica que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente”. Desta forma o mesmo caracteriza o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão para auxiliar as empresas estabelecendo valores a serem praticados para a construção de uma visão do futuro, orientando decisões e direcionando as próximas ações.

Planejar estrategicamente as ações que devem ser tomadas em uma empresa sem dúvidas é algo fundamental para a continuidade do negócio, embora muitas empresas não possuam esta metodologia em sua cultura diversos autores afirmam a sua importância.

A estratégia é o padrão de decisões, que revela e determinam os objetivos, metas e produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar aos seus acionistas, funcionários e comunidades (ANDREWS, 2001, p. 58).

De acordo com Oliveira (2009, p.34) “a falta de planejamento só irá existir para as pessoas que não tem objetivos, que atuam com ações aleatórias, sem direção para metas”.

O Planejamento Estratégico deve focar os recursos e ações para a consecução dos objetivos e metas da organização, principalmente para as pequenas empresas pode significar o diferencial entre manter-se prosperando ou enfrentar uma série de problemas estruturais (CEZARINO; CAMPOMAR, 2007, p.4).

Uma ferramenta que pode ser utilizada para definir as estratégias futuras de uma organização é a matriz SWOT, pois através dela a empresa consegue olhar para seus processos internos, ter uma visão clara sobre quais são suas forças e fraquezas e suas oportunidades e ameaças observando o ambiente externo, podendo assim elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e potencializar seu desempenho organizacional.

Daychouw (2007, apud Contreras, 2016, p.17), explica sobre o termo SWOT relatando que seu significado é de uma sigla em inglesa, significando um anagrama de forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*).

Desta forma se pode compreender que *strengths* são os pontos fortes, as vantagens internas da empresa comparado com os concorrentes; *weaknesses* são os pontos fracos que são as desvantagens internas da organização com relação as empresas concorrentes; *opportunities* são as oportunidades, os aspectos positivos que demonstra potencial de aumentar a vantagem competitiva da empresa e por fim, *threats* que são as ameaças, compostas pelos aspecto negativos e demonstra a possibilidade de comprometer a vantagem competitiva da empresa.

3.1.12 Administração financeira

Gerir um negócio, garantir a saúde financeira com certeza não é uma tarefa fácil, mas é de suma importância para a manutenção do negócio.

Administrar um negócio, independentemente do tamanho e faturamento do mesmo envolve muitas funções diferentes, que são imprescindíveis para uma organização ter sucesso, atender seus clientes e enfrentar seus concorrentes, mas é finanças que faz com que tudo aconteça, o planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa (GITMAN, 2002, p. 3).

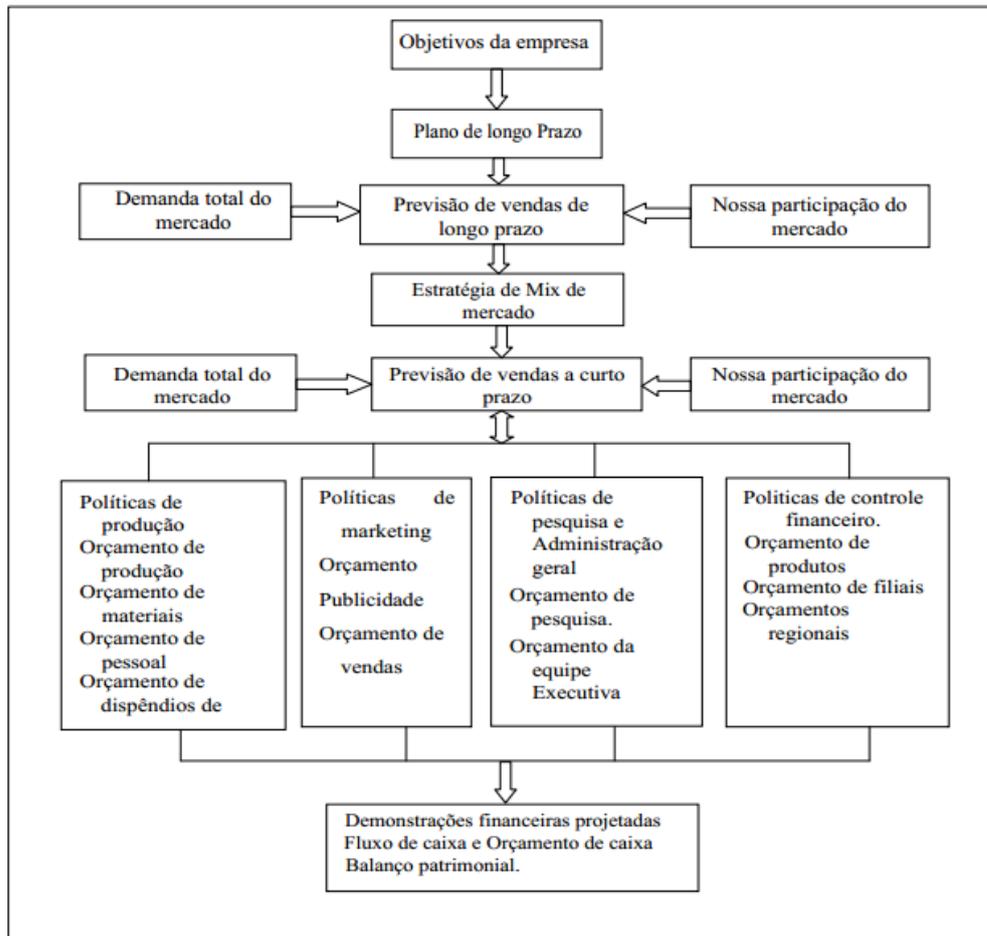
Mas como sabemos que tanto os problemas quanto as soluções e estratégias em uma empresa, não serão necessariamente aplicáveis e eficientes á todas as organizações, as empresas precisam estar amparadas e administradas em todos os aspectos, afim de lidar com os diversos impactos existentes ao logo do seu processo evolutivo e de manutenção no mercado.

“Para obter sucesso nas operações da empresa, o planejamento financeiro deve ter fundamentação na realidade da organização, de maneira que corresponda ao seu planejamento estratégico” (IALE, 2012, p. 32).

O planejamento financeiro direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para serem implantadas. Numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência. (LEMES; RIGO; CHEROBIM, 2002, p. 243).

A figura 18, apresenta um modelo de processo de planejamento financeiro e processo de controle. Neste modelo há etapas com objetivos e metas de planejamento a longo prazo, como demanda e participação de mercado, previsão de vendas de curto e longo prazo, estratégias, políticas da empresa e demonstrações financeiras projetadas, todas estas etapas resultará em demonstrações financeiras, fluxo de caixa e balanço patrimonial, essenciais para indicar o desempenho da organização bem como nortear as decisões futuras.

Figura 18 - Modelo de processo de planejamento financeiro e controle



Fonte: Weston; Brigham (2000, p. 344)

4 CAPITULO III - APLICAÇÃO ORGANIZACIONAL

4.1 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS, TÉCNICAS E FERRAMENTAS

Nesta sessão, está apresentada a descrição das etapas realizadas para fazer a análise da viabilidade de implantação do sistema *franchising* na empresa Alpha, fruto de estudo, este está subdividido em 6 (seis) micro etapas sendo elas: Como iniciou a empresa Alpha – fruto deste estudo; Educação 4.0 - Um paralelo com a instituição estudada; Mapeamento estratégico administrativo financeiro da organização; Evolução dos custos e despesas; Análise da estrutura e cultura organizacional e Análise mercadológica do setor.

4.1.1 Como iniciou a empresa Alpha - fruto deste estudo?

Antes de iniciar falando dos custos, despesas e resultados da empresa Alpha, fruto deste estudo, importante situar o leitor quanto ao histórico da mesma, situação financeira inicial e evoluções estruturais.

A empresa Alpha é fruto de um esforço e garra impar do seu gestor (chamado no decorrer deste de Acadêmico B) que já atua há 17 anos no mercado, iniciou suas atividades no ano de 2003, como EPP (Empresa de Pequeno Porte), Ltda, com regime de tributação simples, nascida da sociedade de 2 acadêmicos, prestes a se formar e com uma necessidade de empreender, sendo eles Acadêmico A (Cursando Administração) e Acadêmico B (cursando Educação Física).

Ao longo dos primeiros anos, só era oferecido na empresa Alpha o curso de informática básica e houve um pouco de resistência no público local na aceitação da metodologia de ensino individualizado utilizado pelos empreendedores que estava em “desacordo com a cultura local”. Quando da sua fundação, na empresa Alpha, vários alunos matriculavam-se em níveis diferentes e cada um dava sequência ao seu aprendizado com o apoio dos professores. Este método teve que ser abolido após um período deixando de ser praticado por 3 anos, para que primeiro a instituição conquistasse a confiança do seu público alvo para depois em 2006

retomar o método de ensino individualizado o qual os seus sócios acreditavam ser o mais eficiente.

Estando a empresa Alpha mais conhecida, amadurecida e com credibilidade com o público da cidade de Campo Mourão e região, não enfrentaram mais a resistência ao método e pode introduzir no decorrer dos anos, novos cursos e expansão dos mesmos de curta e longa duração em cidades vizinhas.

4.1.2 Educação 4.0 - um paralelo com a instituição estudada

A instituição Alpha, fruto deste trabalho está buscando franquear um modelo baseado na educação 4.0 pois o seu processo de ensino/aprendizagem é focado na promoção de experiências aos seus alunos que vão contribuir para o seu crescimento além da sala de aula. Possui recursos modernos como:

- Computadores de última geração, todos equipados com recursos multimídia.
- Salas estruturadas com móveis que promovem a interação e flexibilização do modelo da aula e climatizadas.
- Recursos áudio visuais por toda a instituição que facilita a comunicação rápida e eficiente.
- Quadro/lousa digital o que integra os alunos nos mais modernos recursos.
- Professores especialistas nas áreas de atuação e coordenação pedagógica ativa que acompanha o desempenho do aluno desde o momento da sua entrada até a conclusão de todas as etapas do Curso.

Reforçando a importância deste papel do professor, Andrade (2017) faz a seguinte afirmação:

O educador não é mais quem detém exclusivamente o conhecimento, tendo em vista que o seu papel é muito mais amplo e complexo, o professor precisa provocar novos desafios e organizar roteiros personalizados de aprendizagem, tanto individual quanto coletivo. Desta forma o professor precisa ser: Pesquisador, estudioso, inventivo, engajado, competente, afetivo, respeitoso, mediático, midiático. e por último, mas talvez o mais importante, ser apaixonado, por pessoas e pela Educação (ANDRADE, 2017, p. 8).

Tendo em vista o perfil dos discentes atuais cada vez torna-se mais necessário implementar metodologias ativas de ensino, para Bacich e Moran (2018, p. 42), “metodologias ativas são estratégias de ensino centradas na participação efetiva dos estudantes na construção do processo de aprendizagem, de forma flexível e interligada”.

Afirma ainda que os principais ganhos desta metodologia são: autonomia para os alunos, construção do conhecimento, conexão e interação entre os alunos e professores, pensamento crítico, criatividade, dentre outros ganhos que certamente será um diferencial.

Neste contexto percebe-se que a incorporação de ferramentas tecnológicas na educação deve provocar mudanças efetivas na forma de como se constitui a dinâmica do ensino. O uso de tecnologia digital da Informação e comunicação passa a ser um recurso didático-pedagógico no contexto educacional, possibilitando aos alunos e educadores a apropriação desta habilidade e competência de forma interativa.

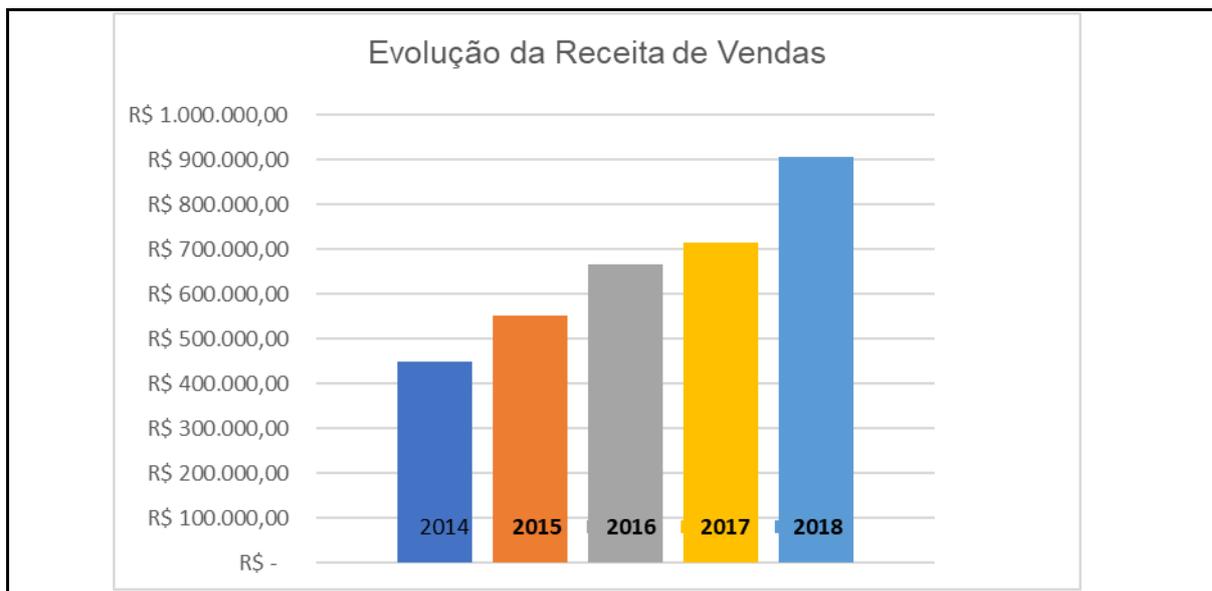
4.1.3 Mapeamento estratégico administrativo e financeiro

Entre os anos de 2014 e 2018 a empresa Alpha, fruto deste estudo, iniciou o seu grande processo de mudança na estratégia organizacional e posicionamento de mercado, pois até então a mesma vinha atuando de forma passiva, ou seja, aguardando a procura por parte dos potenciais clientes e atuando apenas no ramo de informática, aplicando modestas estratégias de *marketing*.

Importante ressaltar que os dados administrativos financeiros da empresa Alpha citados neste capítulo foram coletados dos arquivos financeiros da organização que permitiu o acesso desde que não houvesse exposição da mesma, por uma questão estratégica.

O gráfico 2, intitulado evolução da receita, apresenta a receita de vendas de curso profissionalizantes e cursos de idiomas da empresa Alpha por 5 anos (entre os anos de 2014 a 2018).

Gráfico 2- Evolução da receita de vendas, empresa Alpha 2014 a 2018



Fonte: A autora.

Pode-se observar que o ano de 2014 a empresa apresentou uma receita de R\$ 448.805,40, já no ano seguinte em 2015 a mesma deu um salto passando a ter uma receita de R\$ 553.037,40, crescendo em aproximadamente 23,23% este crescimento se deu graças a ações tomadas pelos gestores da empresa como por exemplo a ampliação do seu nicho de mercado, ampliação dos cursos ofertados incluindo no seu portfólio cursos profissionalizantes como mecânica de carros e mecânica de motos. A inclusão destes cursos fez grande diferença na alavancagem do negócio no qual se espalhou por toda região. A empresa Alpha para atender as demandas realizou cursos “*In company*” nas cidades vizinhas em parceria com instituições locais. O ano de 2016 deu continuidade ao crescimento no faturamento passando a faturar R\$ 667.432,20 representando um crescimento de 20,68%, este crescimento se deu a devido a manutenção das ações e inclusão de novos cursos como por exemplo as primeiras turmas de manutenção de celulares e hardware. Após dois anos com índice de crescimento acima de 20% a empresa Alpha aumentou suas vendas de forma mais modesta, no ano de 2017, apresentou receita de vendas de R\$ 713.747,70 representando um crescimento de aproximadamente 6,95% em relação ao ano anterior, tal redução se deu devido a uma estratégia de mercado planejada pelo proprietário, uma vez que esta rápida ascensão elevou muito os custos operacionais. Em 2018, após retomado as estratégias do negócio

houveram novas ações no mercado, incluindo cursos de manicure, cabeleireiro e jovem empreendedor o qual alavancou a receita de vendas para R\$ 912.227,85, crescendo novamente 28%.

Ao longo dos 5 anos estudados percebe-se a evolução da empresa fruto deste estudo em seu aspecto econômico financeiro, no que tange tanto a rentabilidade, conforme resultado de valores dos recebimentos apresentados no gráfico 3.

Em depoimento o diretor presidente, afirma que toda a evolução de crescimento da empresa ocorreu de forma planejada, cautelosa e sustentável, focando sempre na qualidade dos serviços prestados e manutenção dos clientes.

Gráfico 3 - Evolução de recebimento, empresa Alpha 2014 a 2018

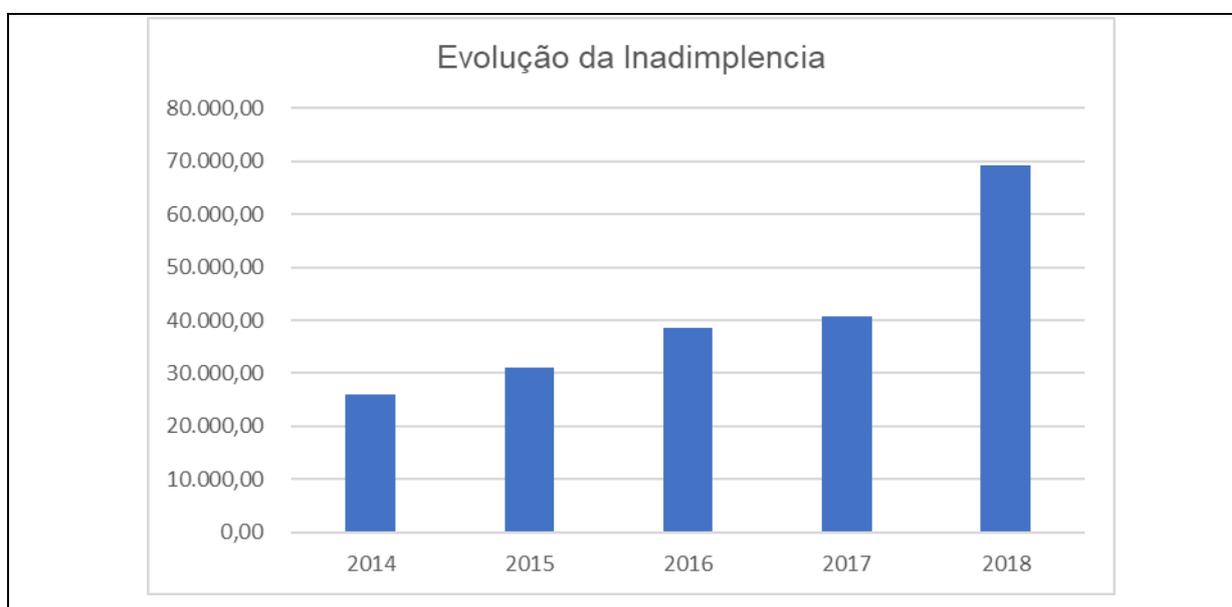


Fonte: A autora.

De acordo com o diretor presidente da empresa Alpha e como pode-se observar no gráfico 4, a Inadimplência ao longo dos anos de 2014 a 2018, esteve como foco de preocupações. No ano de 2014 a mesma apresentou representando 6% das vendas. Já em 2015, passou a ter uma inadimplência que se manteve representando um índice de 6% sobre o valor faturado e vendas, estando este mais equilibrado dentro da realidade do negócio uma vez que a receita foi maior. No ano de 2016 houve um crescimento significativo da receita e o valor da inadimplência subiu também passando a ter representatividade de 6% sobre o valor das vendas.

Foi neste período que como estratégia o diretor da empresa percebeu que era necessário recuar e fomentar um crescimento de forma sólida, então houve uma desaceleração do crescimento, foram avaliadas as formas de cobranças e execução (via serviço de inadimplência) dos contratos bem como melhorado as modalidades de pagamento. Como resultado destas ações no ano de 2017, a inadimplência ficou em 6% sobre as vendas. No ano de 2018 assim como houve um aumento significativo do valor das vendas apresentou um percentual da inadimplência de 8%, conforme gráfico 4.

Gráfico 4 - Evolução da inadimplência



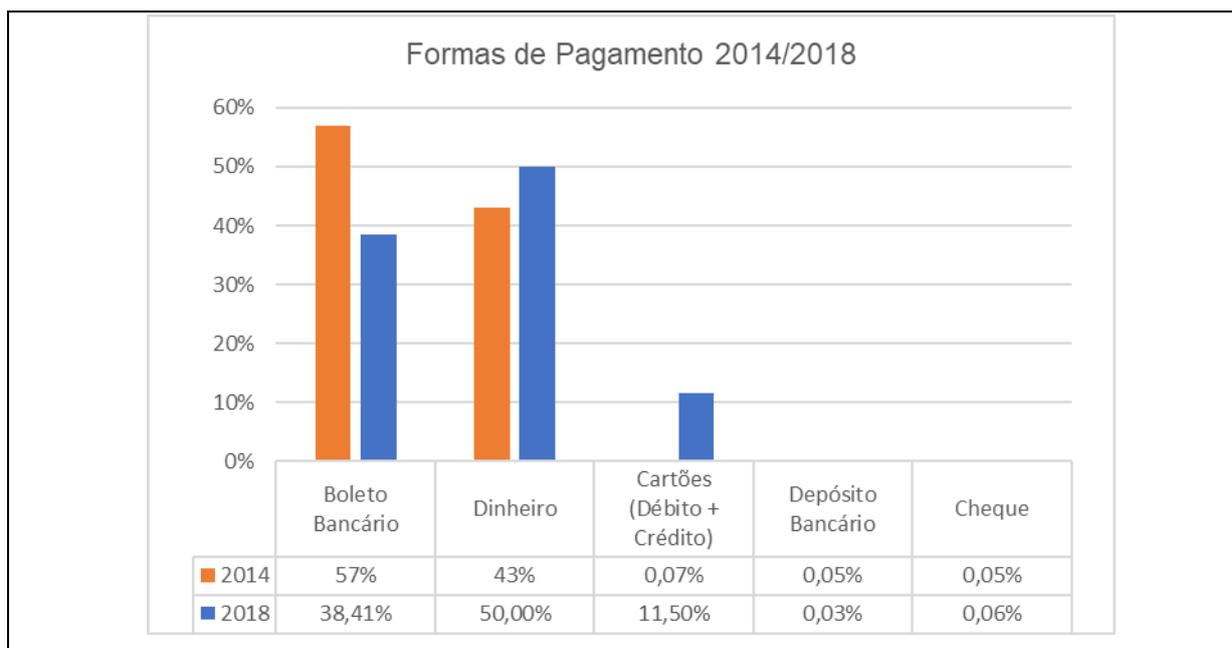
Fonte: A autora.

Avaliando todo o crescimento da empresa Alpha ao longo dos 5 anos pode-se dizer que as ações de *marketing* de forma mais agressiva, inclusão de novos cursos ao seu portfólio bem como as evoluções na modalidade de recebimento das mensalidades contribuíram para o crescimento da mesma.

Outro aspecto importante que também se percebe a evolução e mudança no perfil do consumidor é a evolução na forma de pagamento, comparando o ano de 2014 para 2018, observa-se que em 2014 a forma de pagamento boleto bancário era o principal meio utilizado pelos clientes e vale ressaltar que nesta época os boletos não eram registrados, a segunda forma mais utilizada era o dinheiro e a terceira cartões (débito e crédito). Já no ano de 2018 a forma de pagamento dinheiro

foi a mais utilizada, ficando como segunda opção o boleto bancário porem agora com registro, a modalidade cartão continua sendo a terceira colocada, devido ao perfil dos consumidores, ser na sua maioria de família mais humilde. Conforme apresentado no gráfico 5.

Gráfico 5 - Formas de pagamento 2014/2018



Fonte: A autora.

4.1.4 Evolução dos custos e despesas e resultados organizacionais

Sabe-se que a saúde financeira de uma empresa é um fator muito importante para a sua manutenção no mercado e valorização da marca, a situação financeira e tributária da organização ao longo dos 5 anos estudados, tiveram algumas oscilações pois ao longo dos 5 anos o faturamento da mesma mais que dobrou de tamanho.

No ano de 2014 a empresa Alpha, obteve receita bruta de R\$ 448.805,40, com despesas operacionais de R\$ 44.449,82, despesas administrativas de R\$ 124.065,74, totalizando em despesas R\$ 168.515,56, tendo como provisão de IRPJ+CSLL de R\$ 34.558,02 (sendo este 7,70% do faturamento), com lucro líquido de R\$ 245.731,82.

No ano de 2015 a empresa, obteve receita bruta de R\$ 553.037,40, com despesas operacionais de R\$ 139.319,64, despesas administrativas de R\$ 147.878,75, totalizando em despesas R\$ 287.198,39, tendo como provisão de IRPJ+CSLL de R\$ 46.952,88 (sendo este 8,49% do faturamento), com lucro líquido de R\$ 218.886,13. Importante lembrar que, embora o faturamento de 2015 tenha sido superior ao de 2014, houveram alguns investimentos e a alíquota de imposto pago também aumentou, fazendo com o que o lucro líquido fosse inferior.

No ano de 2016 a empresa, obteve receita bruta de R\$ 667.432,20, com despesas operacionais de R\$ 181.874,08, despesas administrativas de R\$ 119.147,50, totalizando em despesas R\$ 301.021,58, tendo como provisão de IRPJ+CSLL de R\$ 56.664,99 (sendo este 8,49% do faturamento), com lucro líquido de R\$ 309.745,63.

No ano de 2017 a empresa, obteve receita bruta de R\$ 713.747,70, com despesas operacionais de R\$ 171.117,12, despesas administrativas de R\$ 133.129,37, totalizando em despesas R\$ 304.246,49, tendo como provisão de IRPJ+CSLL de R\$ 60.597,18 (sendo este 8,49% do faturamento), com lucro líquido de R\$ 348.904,03.

No ano de 2018 a empresa, obteve receita bruta de R\$ 906.123,30, com despesas operacionais de R\$ 360.510,79, despesas administrativas de R\$ 196.126,45, totalizando em despesas R\$ 556.637,24, tendo como provisão de IRPJ+CSLL de R\$ 126.936,18 (sendo este 14% do faturamento), com lucro líquido de R\$ 222.549,88. Este foi um ano considerado difícil para a empresa Alpha uma vez que foi de muitos esforços e alavancagem de mercado, porém devido a altos investimentos no negócio, somado com a mudança na taxa de imposto de 8,49% para 14%, o resultado líquido não foi tão expressivo como esperado. Neste ano a empresa definiu que a partir do ano seguinte 2019 seria utilizada a modalidade de impostos pelo lucro real.

Desta forma a tabela 2, tem o objetivo de demonstrar de forma consolidada o DRE - Demonstrativo de Resultado do exercício da empresa ao longo dos anos de 2014 a 2018, dando uma visão geral da organização ao longo dos 5 anos estudados.

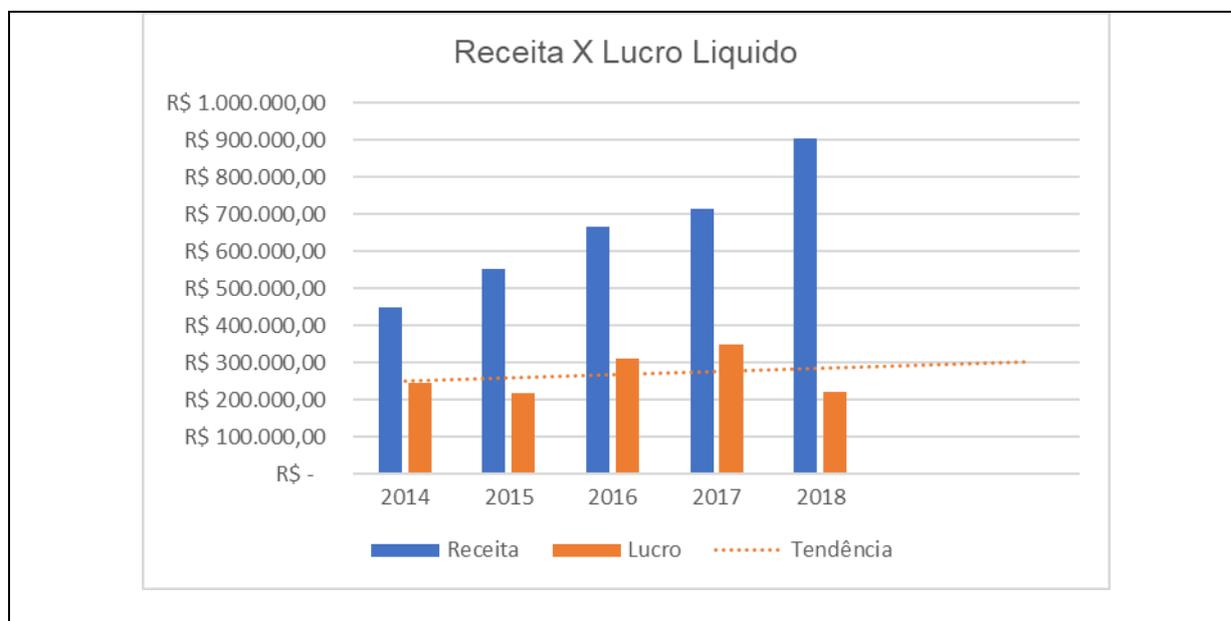
Tabela 2 - DRE - Demonstrativo de Resultado do exercício 2014/2018

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DE 31/12/2014 a 31/12/2018					
	2014	2015	2016	2017	2018
RECEITA BRUTA	R\$ 448.805,40	R\$ 553.037,40	R\$ 667.432,20	R\$ 713.747,70	R\$ 906.123,30
Receita Idiomas	R\$ 95.244,00	R\$ 86.633,00	R\$ 113.217,00	114007	110784,3
Receita Profissoes	R\$ 353.561,40	R\$ 466.404,40	R\$ 554.215,20	599740,7	795339
DEDUÇÕES					
RECEITA LIQUIDA	R\$ 448.805,40	R\$ 553.037,40	R\$ 667.432,20	R\$ 713.747,70	R\$ 906.123,30
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 44.449,82	R\$ 139.319,64	R\$ 181.874,08	R\$ 171.117,12	R\$ 360.510,79
Internet	R\$ 2.200,00	R\$ 2.340,00	R\$ 2.450,00	R\$ 3.126,82	R\$ 5.168,40
Mat. Informática/Ingles	R\$ 6.892,26	R\$ 20.756,85	R\$ 48.626,49	R\$ 33.871,46	R\$ 22.795,31
Salário + 13º	R\$ 35.357,56	R\$ 116.222,79	R\$ 130.797,59	R\$ 134.118,84	R\$ 332.547,08
DESPESAS ADMINISTRATIVAS/FINANCEIRAS	R\$ 124.065,74	R\$ 147.878,75	R\$ 119.147,50	R\$ 133.129,37	R\$ 196.126,45
Água	R\$ 965,25	R\$ 1.151,77	R\$ 1.236,00	R\$ 1.468,58	R\$ 2.045,63
Aluquel	R\$ 23.100,00	R\$ 25.350,00	R\$ 27.800,00	R\$ 33.500,00	R\$ 51.202,56
Desp.Financeira	R\$ 30.004,40	R\$ 30.120,00	R\$ 30.120,00	R\$ 31.200,00	R\$ 36.000,00
Energia Elétrica	R\$ 7.231,89	R\$ 13.015,55	R\$ 12.626,31	R\$ 13.521,19	R\$ 15.052,50
Mat. Escritório	R\$ 2.872,49	R\$ 4.969,15	R\$ 5.372,56	R\$ 4.792,49	R\$ 10.984,64
Reformas/ Móveis e Utensilios	R\$ 39.350,24	R\$ 51.444,37	R\$ 19.918,00	R\$ 13.552,83	R\$ 19.885,75
Propaganda	R\$ 15.630,00	R\$ 16.800,00	R\$ 16.800,00	R\$ 29.164,14	R\$ 54.363,48
Telefone (Fixo + celulares)	R\$ 4.911,47	R\$ 5.027,91	R\$ 5.274,63	R\$ 5.930,14	R\$ 6.591,89
TOTAL DE DESPESAS	R\$ 168.515,56	R\$ 287.198,39	R\$ 301.021,58	R\$ 304.246,49	R\$ 556.637,24
RESULTADO ANTES DO IR E CSL	R\$ 280.289,84	R\$ 265.839,01	R\$ 366.410,62	R\$ 409.501,21	R\$ 349.486,06
PROVISAO IRPJ +CSLL	R\$ 34.558,02	R\$ 46.952,88	R\$ 56.664,99	R\$ 60.597,18	R\$ 126.936,18
LUCRO DO EXERCICIO	R\$ 245.731,82	R\$ 218.886,13	R\$ 309.745,63	R\$ 348.904,03	R\$ 222.549,88

Fonte: A autora.

O gráfico 6 apresenta o resumo apresentando a receita e lucro da empresa Alpha nos anos de 2014 a 2018.

Gráfico 6 - Receita e lucro da empresa Alpha nos anos de 2014 a 2018



Fonte: A autora.

4.1.5 Análise da estrutura e cultura organizacional

Podemos relatar que a estrutura organizacional define como será a distribuição das atividades e responsabilidades para os integrantes da organização, nos diversos setores, departamentos e funções da empresa. Esta estrutura organizacional é apresentada em um organograma que apresenta as unidades, setores e interligações.

Fazendo um paralelo com as definições dos autores (Lacombe, 2005 e Chiavenato, 2010), pode-se dizer que a cultura organizacional reflete o conjunto de valores aplicados em numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração, estas culturas impactam diretamente no desempenho da organização.

Levando em consideração o conceito importância tanto da estrutura organizacional quanto da cultura organizacional, abaixo as características da organização que apresenta a sua cultura e estrutura bem como as mudanças realizadas na mesma para aplicar o novo modelo de organização para franquear. A tabela 3 e 4 apresentam estas características atuais da empresa Alpha e proposta futura.

Tabela 3 - Características cultura organizacional - atual X proposta Alpha

Características da Cultura Atual	Características da Cultura Proposta
Decisões centralizadas nas mãos do sócio diretor	Decisões compartilhadas com a equipe de gestão
Contratações com base em indicações	Contratações baseadas em conhecimentos e competências
Promoções realizadas com base em tempo de empresa;	Promoções baseadas em um conjunto de atributos, dentre eles o resultado

Fonte: A autora.

Tabela 4 - Características estrutura organizacional atual X proposta Alpha

Características Estrutura Atual	Características Estrutura Proposta
Estrutura e hierarquia departamentalizada	Estrutura por processo
Hierarquia e poder nas mãos da família	Hierarquia e poder definido por competência
Visão focada na estrutura	Visão sistêmica
Pouco relacionamento com os <i>stakeholders</i>	Ampliação de relacionamentos com os <i>stakeholders</i>

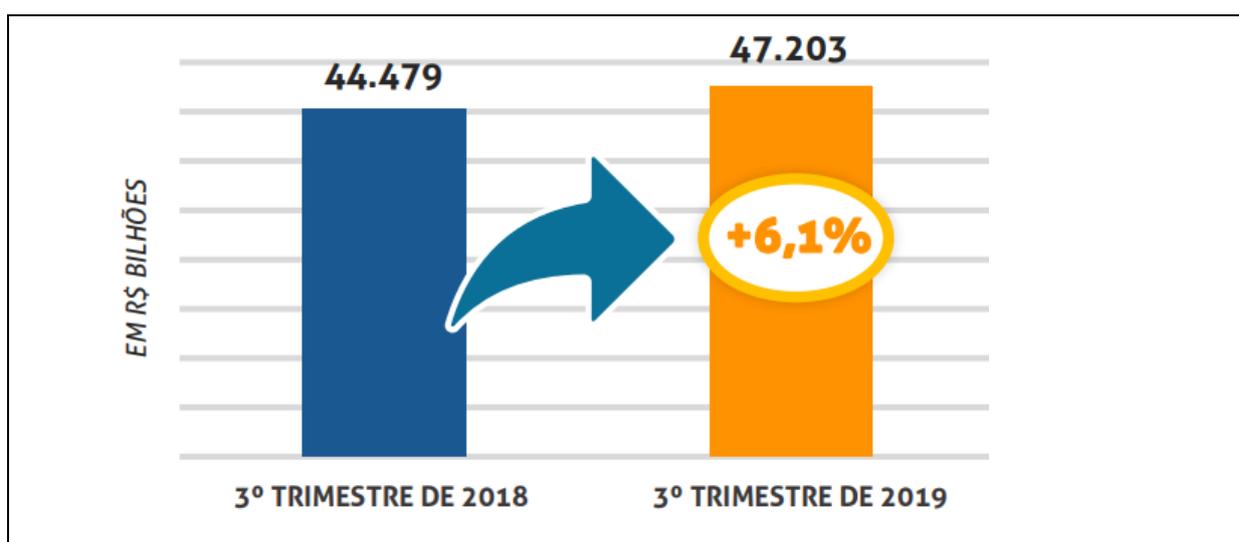
Fonte: A autora.

4.1.6 Análise mercadológica do setor

Antes de fazer um investimento e definir as melhores ações a serem tomadas por uma organização é importante avaliar o cenário no qual a empresa e negócio proposto estará inserido. Esta etapa busca trazer a análise mercadológica do setor de franquias.

Os dados, a seguir mostram o quanto o negócio em *franchising* tem dado certo e crescido, desta forma é importante ressaltar o aumento significativo no faturamento destacado pela ABF, no terceiro trimestre de 2019 comparado com o ano de 2018, crescendo 6,1%, conforme figura 19.

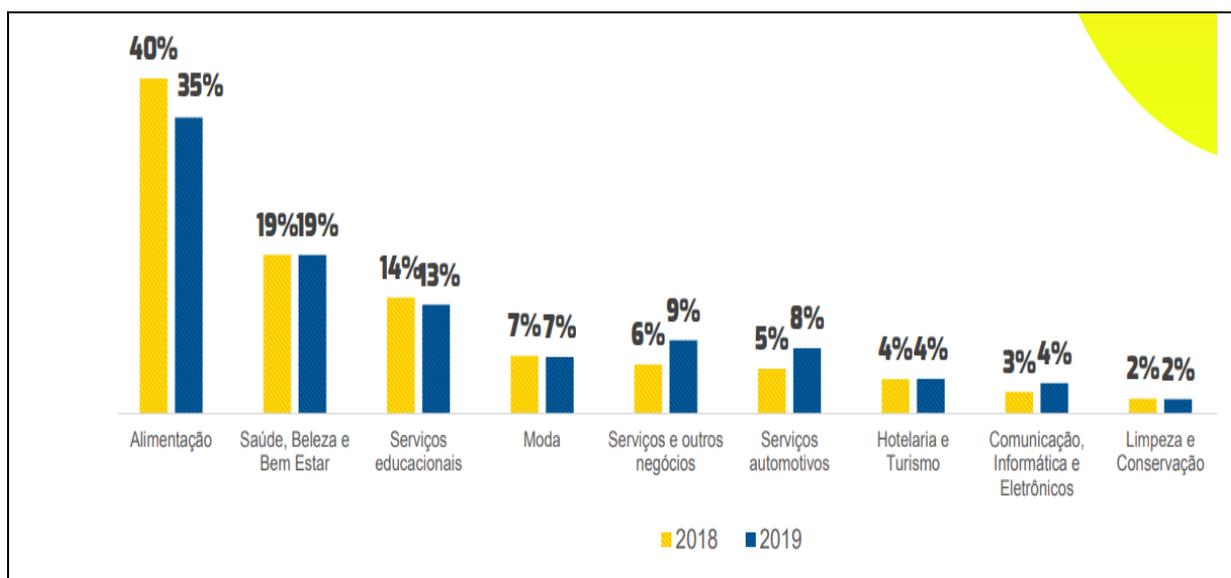
Figura 19 - Faturamento terceiro trimestre 2018 e 2019 no segmento franchising



Fonte: ABF (2019, p. 3).

A ABF (2020), apresenta também o quanto as franquias de serviços educacionais, vem ocupando significativo espaço. Ao longo dos anos de 2018 e 2019, ocupou o terceiro lugar no segmento que mais cresce, onde os segmentos alimentação, saúde, beleza e bem-estar ocuparam o primeiro e segundo lugar respectivamente. A figura 20 demonstra este resultado.

Figura 20 - Crescimento por segmento



Fonte: ABF (2020, p. 19).

No setor de *franchising*, as franquias de educação, cujas grades de ensino abordam temas muito mais abrangentes como gastronomia, moda, ensino infantil e fundamental, além de idiomas, movimentaram mais de R\$ 2,6 bilhões no primeiro trimestre do ano de 2018 conforme ABF (2018).

A seguir no quadro 14, seleção de 10 das maiores franquias de educação, com suas respectivas características apresentadas pela ABF (2018).

Quadro 14 - Seleção de 10 maiores franquias da educação

Franquias	Características
	<p>Tipo de Negócio – Cursos livres de matemática e idiomas Investimento – a partir de R\$ 35.460 (São Paulo) Retorno do Investimento – de 18 a 24 meses Faturamento Médio Mensal – R\$ 27.000 Número de unidades em 2018 – 1400</p>
	<p>Tipo de Negócio – Escolas de idiomas Investimento – a partir de R\$ 101.000 (São Paulo) Retorno do Investimento – de 18 a 26 meses Faturamento Médio Mensal – R\$ 120.000 Número de unidades em 2018 – 1195</p>
	<p>Tipo de Negócio – Ensino de idiomas e informática Investimento – a partir de R\$ 73.500,00 (São Paulo) Retorno do Investimento – de 12 a 24 meses Faturamento Médio Mensal – R\$ 35.000,00 Número de unidades em 2018 – 806</p>
	<p>Tipo de Negócio – Ensino de Inglês e Espanhol Investimento – a partir de R\$ 217.000(Rio Janeiro) Retorno do Investimento – de 24 a 36 meses Faturamento Médio Mensal – R\$ 78.000 Número de unidades em 2018 – 723</p>
	<p>Tipo de Negócio – Ensino de Idiomas (Inglês e Espanhol) Investimento – a partir de R\$ 123.200 (São Paulo) Retorno do Investimento – de 18 a 24 meses Faturamento Médio Mensal – R\$ 95.000 Número de unidades em 2018 – 579</p>
	<p>Tipo de Negócio – Cursos Profissionalizantes na área de Informática, Comércio, Serviços, Inglês, Ref. Escolar Investimento – a partir de R\$ 60.000 (São Paulo) Retorno do Investimento – de 18 a 24 meses Faturamento Médio Mensal – R\$ 50.000 Número de unidades em 2018 – 452</p>
	<p>Tipo de Negócio – Escola de Profissões Investimento – a partir de R\$ 85.000,00 São Paulo Retorno do Investimento – de 18 a 24 meses Faturamento Médio Mensal – R\$ 75.000,00 Número de unidades em 2018 – 408</p>
	<p>Tipo de Negócio – Serviços Educacionais Investimento – a partir de R\$ 90.115 (São Paulo) Retorno do investimento – 18 a 24 meses Número de unidades em 2018 – 319</p>
	<p>Tipo de Negócio – Educação Investimento – a partir de R\$ 87.000 (São Paulo) Retorno do Investimento – de 18 a 26 meses Faturamento Médio Mensal – R\$ 95.000 Número de unidades em 2018 – 286</p>

	<p>Tipo de Negócio – Cursos nas áreas Tecnológica, Administrativa, Pessoal, Industrial, Comercial, Saúde e Idioma Investimento – a partir de R\$ 300.000 (Paraná) Retorno do Investimento – de 18 a 24 meses Faturamento Médio Mensal – R\$ 170.000 Número de unidades em 2018 – 99</p>
	<p>Tipo de Negócio – Cursos e Treinamentos Investimento – a partir de R\$ 116 mil Retorno do Investimento – de 18 a 24 meses Faturamento Médio Mensal – R\$ R\$28.800 a R\$ 90.000, Número de unidades em 2018 – 278</p>

Fonte: Adaptado de ABF (2018, p. 43).

Das empresas apresentadas no quadro 14, as que apresentam um nicho de mercado e negócio mais semelhante ao da empresa estudada são: Cebrac, Microlins e Prepara Cursos, as quais é possível se basear no modelo de negócio para uma possível referência de modelo a ser aplicado. O quadro 15 apresenta um resumo do modelo adotado pelas mesmas como probabilidade de basear-se como modelo de negócio.

Quadro 15 - Resumo modelo de gestão

	<p>Para atender às expectativas de um público que busca realização pessoal e profissional, o CEBRAC possui uma equipe exclusiva para o desenvolvimento de seu material didático, formada por profissionais que atuam na área e estão em sala de aula. Fundada em 1995, a metodologia do CEBRAC contempla a formação empreendedora dos alunos, prevê a interdisciplinaridade nas aulas e vê no aluno a capacidade de conhecer e transformar sua realidade. Metodologia da Construção Interativa, É a proposta pedagógica do CEBRAC que une os princípios das Metodologias Ativas, Design Thinking, Desenvolvimento Humano Profissional e Empreendedorismo. Fonte: https://www.cebrac.com.br/empresa</p>
	<p>Microlins é uma das marcas mais fortes de educação profissionalizante do país. Fundada em 1990, trabalha com o que há de mais moderno e muito eficaz quando o assunto é metodologia de ensino. Por meio de um sistema de ensino interativo, prático e individualizado, os cursos aumentam em até 50% a absorção dos conteúdos transmitidos, garantindo, assim, a formação de profissionais mais capacitados e prontos para funções mais qualificadas. Os cursos se destinam tanto a quem quer aprender uma profissão para entrar no mercado de trabalho, como também a quem já está empregado e precisa se qualificar para conseguir melhores oportunidades. Para atender a diferentes públicos, a Microlins possui mais de 50 opções de cursos nas áreas de Informática e Tecnologia, Design e Web, Administração e Vendas, Saúde, Indústria e Inglês. Fonte: https://www.microlins.com.br/a-empresa</p>
	<p>A Prepara oferece mais de cem cursos profissionalizantes e conta com mais de 400 unidades. Fundada em 2004, a rede já formou mais de 1 milhão de alunos em todo o país. A Prepara tem como metodologia o ensino híbrido, que une o melhor da tecnologia da educação, como aulas digitais interativas e ensino inteligente individualizado, com o acompanhamento de educadores em atividades face a face, permitindo que o aluno desenvolva suas habilidades no seu ritmo e com alto desempenho. Acompanhamento de educador /Aulas individualizadas. Certificado reconhecido em todo o Brasil / Horários diversificados / Início imediato, sem formação de turma, laboratórios multimídia climatizados / Material didático para apoiar as aulas digitais / Um aluno por computador. Fonte: http://prepara.com.br/</p>

Fonte: Adaptado dos sites das empresas, 2019.

Atualmente o sócio fundador e diretor presidente da Alpha, anseia pela adoção de padrões em metodologia de ensino, sala de aula, materiais didáticos e estratégias de expansão de tal forma que seja viável e possível expandir o seu empreendimento, solidificando a marca de maneira que possibilite a abertura de franquias a um raio de 140 km da matriz localizada na cidade de Campo Mourão-PR, na qual seja possível dar suporte e assistência, podendo no longo prazo estender para diversas cidades do Interior do país em formato, a qual os seus potenciais franqueados venham demonstrar interesse e capacidade de atendimento aos padrões pré-estabelecidos. Assim percebe-se a importância de ter os processos de trabalho da mesma padronizados e mapeados de forma clara e sistematizada passando da visão de setores e departamentos para uma visão de processos.

Com a análise mercadológica do setor, é possível observar como está, (de uma forma geral), o setor de franquias atualmente. Conforme descrito no item 1.2 a empresa Apha, fruto deste estudo está localizada na cidade de Campo Mourão-PR, centro ocidental paranaense, foco da pesquisa e suas potencialidades na sua região de atuação em um raio de no máximo 140 km, conforme apresentado na figura 9.

Observando este cenário é possível observar que em Campo Mourão, cidade onde fica localizada a empresa Alpha, há algumas franquias na área da educação conforme distrito na tabela 5.

Tabela 5 - Franquias de ensino e serviços ofertados em Campo Mourão-PR

Franquia	Serviço Oferecido
CCAA	Curso de Idiomas
CEBRAC	Cursos Profissionalizantes
CNA	Curso de Idiomas
Yazigi	Curso de Idiomas
Supera	Ginastica para o Cérebro
Speak Idiomas	Curso de Idiomas
KNN Idiomas	Curso de Idiomas

Fonte: A autora.

Ao analisar as franquias de educação descritos na tabela 5, localizadas na cidade, onde está a empresa Alpha, pode-se observar que todas as franquias de curso de Idiomas acabam por ser concorrentes da mesma, porém o concorrente

direto é o CEBRAC que oferece um mix de cursos semelhantes ao da empresa Alpha.

Conforme descrito no quadro 15 - Resumo do modelo de gestão, pode-se dizer que empresa Alpha o CEBRAC, tem os seguintes pontos em comum:

- Metodologia contempla a formação empreendedora dos alunos.
- É formada por profissionais que atuam na área e estão em sala de aula.
- Possui uma equipe exclusiva para o desenvolvimento de seu material didático.
- Prevê a interdisciplinaridade nas aulas e vê no aluno a capacidade de conhecer e transformar sua realidade.
- Metodologia da construção Interativa.
- Une os princípios das metodologias ativas, *design thinking*, desenvolvimento humano profissional e empreendedorismo.

Desta forma este é o modelo de gestão o qual a empresa Alpha percebe seu principal concorrente direto, e que precisa investir em seu desenvolvimento, aplicando o seu diferencial competitivo hoje que vai desde a metodologia da aula individualizada e coletiva, plano de aprendizagem reduzido e eficaz de acordo com o perfil do cliente até metodologia customizada de acordo com o perfil e necessidade de cada aluno.

Conhecendo este cenário a empresa é importante para a empresa Alpha elencar as suas principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças conforme matriz SWOT apresentado na tabela 6.

Tabela 6 - Matriz SWOT da empresa Alpha

Forças:	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Marca consolidada; • Credibilidade na cidade de atuação; • Metodologia consolidada; • Diversidade de cursos; • Métodos inovadores de ensino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital de giro; • Encontrar e manter profissionais com o perfil inovador; • Fidelizar alunos • Cultura familiar
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia de ensino EAD; • Público alvo na terceira idade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise financeira; • Diversidade de metodologia de

<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de mídias e redes sociais para divulgar os serviços; • Alavancar negócios em cidades vizinhas. 	<p>ensino EAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novas concorrências diretas e indiretas; • Pandemia COVID19.
--	---

Fonte: A autora.

Desta forma, realizando a análise mercadológica, onde foi possível observar o crescimento do negócio de franquias de uma forma geral entre o 3º trimestre de 2018 e 3º trimestre de 2019 que demonstrou crescimento de 6.1% conforme figura 19, crescimento do segmento da educação que por dois anos consecutivos (2018 e 2019) ocuparam o terceiro lugar em crescimento conforme figura 20, seleção das 10 maiores franquias de educação conforme quadro 14, identificado o principal concorrente direto da empresa Alpha conforme quadro 15, bem como análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças é possível sugerir que tenha mercado para a expansão deste negócio na região, sendo que as possibilidades de atuação vão, desde oferecer a opção de realização dos cursos de informática, idiomas ou profissões de forma individualizada ou pacotes combo com preços diferenciados para aquisição de 1, 2 ou os 3 cursos.

Neste cenário onde os preços são diferenciados para aquisição de 1, 2 ou os 3 cursos, a empresa Alpha propõe descontos progressivos de 10, 20 e 30% consecutivamente para seus alunos que optarem pela fidelização e realização de mais cursos. Porém com esta estratégia estima-se que se faz necessário o aumento de alunos em ao menos 20% a mais para a manutenção da margem de lucro atual.

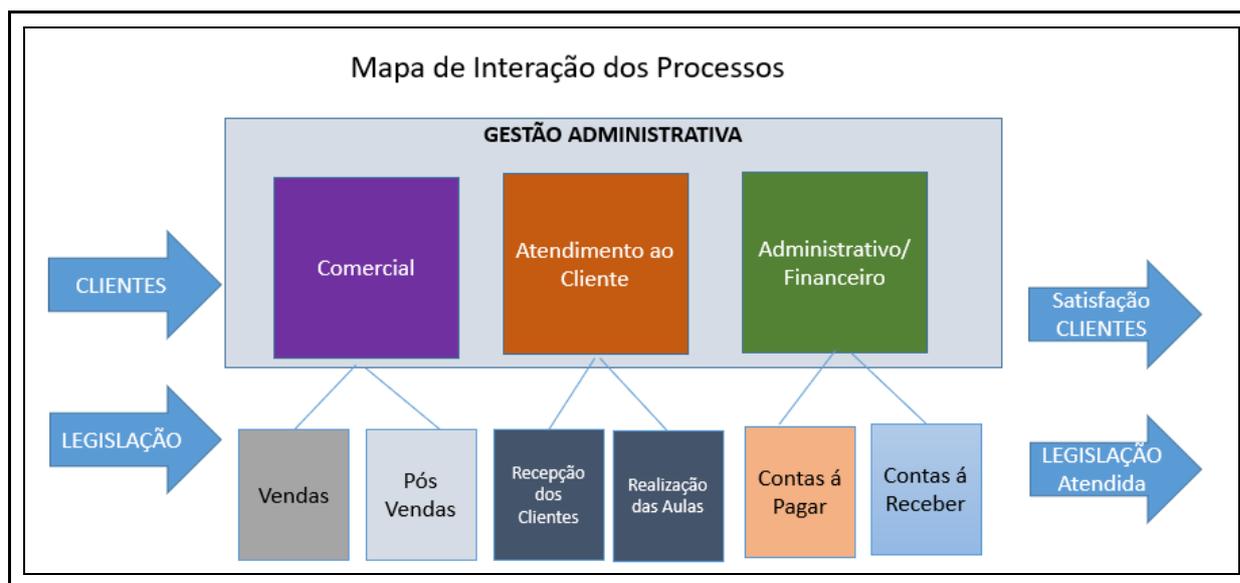
4.1.7 Gestão por processos na empresa Alpha

Entendendo a importância de mapear os processos principais da organização, após avaliação e análise definiu-se a necessidade de reestruturar os macroprocessos e subprocessos principais da empresa que são:

Macroprocesso gestão administrativa que se subdivide em 3 processos, comercial, administrativo/financeiro e atendimento ao cliente, porém os processos precisam de subprocessos para o seu desenvolvimento. Dessa forma cada macroprocesso foi subdividido em subprocessos, conforme descritos a seguir.

Subprocessos: vendas, pós-vendas, contas a receber, contas a pagar e execução das aulas. A figura 22 apresenta a esquematização dos processos e subprocessos e as respectivas descrições dos mesmos estão relacionadas, nas etapas seguintes.

Figura 22 - Desdobramento de processos da organização



Fonte: A autora.

O macroprocesso gestão administrativa é responsável pela condução e direcionamento da organização como um todo, este macroprocesso é composto pelos seguintes processos:

- **Processo comercial:** Responsável por criar estratégias para a prospecção e manutenção dos clientes. Neste processo o responsável pela área deve juntamente com a diretoria elaborar planos de ação para lançar cursos e capacitações que atendam os desejos e expectativas dos clientes. Uma grande preocupação desta área é estar atento às mudanças de mercado e necessidades de inovações para o público alvo. Neste processo estão os subprocessos vendas e pós-vendas.
- **Processo atendimento ao cliente:** Responsável por atender o cliente desde o primeiro contato do mesmo com a empresa até a realização das aulas, sendo responsável também pelo registro das presenças e contatos com os pais dos faltantes. Neste processo estão os subprocessos recepção dos clientes e realização das aulas.

- **Processo administrativo financeiro:** Responsável por todo fluxo financeiro da empresa, neste estão inseridos os subprocessos contas a pagar e contas a receber que se administrados de forma eficiente, garantem a saúde e continuidade da organização servindo como “termômetro” para a mesma.
- **O subprocesso vendas:** É responsável por realizar a venda dos cursos e treinamentos para os clientes, sejam eles clientes finais (que busca um curso para o seu aperfeiçoamento ou cliente intermediário (aquele que contrata um curso para outra pessoa, seja ela filhos, empregados, parentes ou amigos). Este processo pode acontecer quando a iniciativa parte do cliente que busca os cursos por uma necessidade especial ou devido a ser prospectado pelos vendedores.
- **O subprocesso pós-vendas:** É responsável pelo atendimento ao cliente após a compra do serviço, durante e depois da utilização do mesmo. Neste realiza-se a pesquisa de satisfação de clientes bem como o nível de aprendizado do aluno.
- **O subprocesso recepção de clientes:** É responsável pelo acolhimento ao cliente seja ele comprador e/ou usuário do serviço desde a chegada do mesmo na recepção até o último dia do curso.
- **O subprocesso realização das aulas:** É o responsável por fazer ao cliente a entrega do serviço vendido, seja ele desde as aulas de informática, Idiomas ou profissões diversas ofertados de acordo com a estratégia organizacional.
- **O Subprocesso contas a pagar:** É responsável pelo pagamento de todas os insumos adquiridos pela empresa seja eles insumos materiais, serviços ou licenças de operação.
- **O Subprocesso contas a receber:** É responsável pelo controle dos recebimentos diversos de direito da empresa Alpha, neste subprocesso estão inclusas as atividades de faturamento e até mesmo de cobrança.

Importante enfatizar que estes processos e subprocessos descritos, já existiam na organização de maneira informal e não estruturada, como apresentado neste item, pois entende-se a urgência da formalização dos processos para a viabilidade do negócio.

5 CAPITULO V - DECISÕES ESTRATÉGICAS - EMPRESA ALPHA

5.1 MELHORIAS: SISTEMA, CONTROLE DE ALUNOS E ATIVIDADES

Tendo em vista uma maior necessidade de controle e gestão do negócio, após análise da estrutura e processos da empresa identificou-se uma oportunidade de melhoria no sistema informatizado, onde o mesmo passou a ser mais robusto quanto ao armazenamento e disponibilidade de informação. As evoluções do sistema foram principalmente na etapa do cadastro do aluno uma vez que o mesmo inicialmente não possuía importantes módulos como: foto, cadastro biométrico, *follow up*, anotações, aplicativo de comunicação e ocorrências.

As melhorias de processo de cadastro foram muito importantes para a empresa pelos seguintes motivos:

A foto no cadastro possibilitou maior familiaridade com todos os alunos da escola, por todas as áreas desde a secretaria, ao professor e coordenação pedagógica.

O cadastro biométrico, permitiu um maior controle de acesso dos alunos bem como a realização das chamadas de forma automatizada.

A opção, *follow up* permite o registro dos contatos feitos para os alunos de forma a deixar registrado todo o histórico de atendimento prestado ao mesmo.

A opção anotações, permite o registro do desempenho do aluno ao longo do período em que o mesmo esteve fazendo o seu curso.

Ferramenta de gestão integrada ao aplicativo de comunicação, que permite o envio de mensagem para os alunos, levando informações, questionamentos e esclarecimentos de dúvidas, agilizando a comunicação com os mesmos e seus responsáveis.

O campo ocorrências é o local reservado para registrar fatos diversos que divergem com os padrões pré-estabelecidos pela organização, como por exemplo: chegada ou saída de aluno no meio da aula, falta de evolução e/ou desinteresse do aluno pela disciplina ofertada.

Com estas melhorias no sistema a empresa Alpha teve uma significativa melhoria na rastreabilidade dos dados dos alunos ficando mais fidedignas além de ser mais confiável e rastreável para tomada de decisões estratégicas.

5.1.1 Estruturação para abertura de franquia

Tendo em vista a necessidade de ampliação do negócio no dia 20 de novembro de 2019 ocorreu a realização da abertura oficial filial piloto em uma cidade localizada na cidade de Araruna-PR, localizada há 21km de Campo Mourão, a mesma é a unidade piloto para prospecção de clientes, levantamento de dados e realizações de ações de *marketing* de fidelização de clientes a espelho da unidade matriz visando a análise de viabilidade da abertura e formalização do modelo *franchising*.

A cidade de Araruna, atualmente não possui outra escola de cursos profissionalizantes e o fechamento desta escola causaria prejuízos para a cidade bem como deixaria desamparado os 80 alunos matriculados, que precisariam se deslocar até Campo Mourão para dar continuidade a sua capacitação. Um ponto muito importante avaliado pela empresa é a necessidade de atingir no mínimo 120 alunos para alcançar o ponto de equilíbrio da mesma.

Para a abertura da filial o diretor presidente juntamente com a área comercial (responsáveis pelo planejamento e expansão), buscaram uma empresa da mesma área que atuava na cidade, mas que possuía riscos de falência, nesta busca firmou-se uma parceria com a pequena escola, dando início às atividades.

Para reiniciar as atividades de forma imediata e já pensando na estruturação da empresa para o modelo de abertura de franquia foi necessário um investimento de aproximadamente R\$ 60.000 em um estabelecimento 150m² realizando as seguintes melhorias:

- A repaginação do ambiente tanto externo quanto interno de forma a ter a mesma aparência física da matriz em Campo Mourão.
- Definição do padrão de fachada, com o nome da empresa descrito nas cores azul e fundo branco conforme cores predominantes em todos os materiais de divulgação da marca.

- Salas de aula padronizadas sendo guichês individualizados para as aulas de informática e salas em formatos diversos simulando ambiente empresariais, facilitando a aplicação de metodologias ativas bem como o desenvolvimento das potencialidades do aluno.
- Equipamentos de qualidade tanto para os professores quanto para os alunos, possibilitando aos mesmos experiências inovadoras e acesso aos mais modernos mecanismos de aprendizado.
- Padronização de materiais e metodologias próprias de ensino que tenha foco no desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional dos alunos uma vez que é perceptível a necessidade de a instituição atuar não só como fonte de informação e sim de mentoria e apoio a aprendizagem aliado à busca pela inteligência emocional para aplicação no cotidiano, reforçando assim a afirmação de Ricardo *et al.* 2018:

Vive-se em um momento em que cada vez mais as gerações têm se encontrado no mercado de trabalho e certamente a inteligência emocional é algo primordial para que estas diferentes gerações dividirem com muita maestria diversos ambientes/situações de uso comum, como por exemplo: salas, refeitórios, computadores, projetos e etc (RICARDO *et al.*, 2018, p. 4).

- Impulsionamento do Projeto Curso Jovem Empreendedor, separando os alunos por faixa etária, trabalho piloto que será padronizado em todas as franquias com material didático e metodologia assertiva, para promover aos jovens a experiência profissional em sala de aula, capacitando-o ao mercado de trabalho.

A divisão das turmas por faixa etária permite ao professor trabalhar atividades com didáticas focadas nas necessidades de cada perfil, possibilitando uma maior compreensão e desenvolvimento de algumas habilidades, que dentre elas estão aquelas relacionadas à Inteligência Emocional (RICARDO *et al.*, 2018, p. 5).

5.1.2 Definição e implementação de estratégias de fidelização

Nesta etapa denominada, definição e Implementação de estratégias de fidelização de clientes, serão descritas as estratégias definidas/sugeridas como forma de fidelizar os clientes da empresa Alpha, consolidando ainda mais a marca, que já é sólida no mercado há 17 anos, fixando – a na cabeça dos mesmos como a melhor escolha na região de Campo Mourão, quando se trata de cursos de informática e profissionalizantes. Fidelizar clientes sem dúvidas é uma tarefa importante para a manutenção de qualquer negócio, mas não é algo simples de fazer uma vez que para fidelizar o cliente, os mesmos devem se sentir completamente encantado em cada experiência, cada novo contato. A seguir Programas sugeridos após análise do contexto da organização para a sua implantação:

- **Programa amigo da onça:** Programa pelo qual cada aluno ativo recebe uma quantidade X de uma “imitação” de uma cédula de R\$ 50,00, onde o desafio é: a cada aluno que vier até a escola com esta cédula com o nome do aluno no verso e efetuar a matrícula o mesmo ganha R\$ 50,00. Sugestão de campanha ser lançada passando em todas as salas e posteriormente deixar o material disponível na recepção e na sala do comercial para retirada sempre que necessário. Válido para qualquer idade.
- **Promoção matriculou ganhou:** Semestralmente observar os lançamentos de brindes e brinquedo que são novidades no mercado e ao mesmo tempo sejam acessíveis para a aquisição e cujo valor possa ser diluído nas próprias parcelas do curso. Lançar comunicado que todos os alunos que efetuarem matrícula ou rematrícula ganharão este de brinde, podendo ser, para o público infantil: jogos educativos, carrinhos, bonecas, bolas, *slimes*, *nerf*, bonecos de super-heróis e, para adolescentes e adultos: *headphone*, relógios, *tablets*, celulares, descontos em parcelas e isenção de matrícula.
- **Promoção 25% de desconto no segundo curso:** Como forma de incentivo aos alunos a continuarem se capacitando, adicionar uma cláusula no contrato e esclarecer que todo aluno ativo, após se matricular,

terá um desconto de 25% no segundo curso, podendo o mesmo escolher qualquer curso da grade disponível.

6 CONCLUSÃO

Sem dúvidas, tratar do tema *franchising*, pode-se dizer que é algo bastante desafiador, pois tendo em vista que tanto o franqueado quanto o franqueador, investem nesta modalidade de negócio pela “certeza” de já ser um negócio que deu certo, pelos índices de assertividade do referido empreendimento.

Esta dissertação teve como objetivo traçar os primeiros passos em busca de uma resposta à pergunta apresentada na caracterização do problema, que foi: É possível transformar a empresa Alpha, empresa local, em uma franqueadora regional?

Para buscar esta resposta, foi necessário traçar uma análise de pontos diversos, desde as referências bibliográficas até a análise de resultado da empresa Alpha, fruto deste estudo.

Quanto aos resultados financeiros, solidez do negócio, a partir dos dados apresentados no item 3.1.4 (Evolução dos custos, despesas e resultados organizacionais – DRE), pode-se observar que se trata de um negócio com considerável índice de rentabilidade. Ao longo dos 5 anos analisados, não apresentou prejuízo no exercício e, pode-se perceber também, que as estratégias bem traçadas como as demonstradas (principalmente pelos resultados de 2017 e 2018), causaram impacto positivo e promissor ao negócio.

Conforme descrito na introdução, para chegar a esta resposta foi necessário seguir o seguinte caminho com suas respectivas conclusões:

Estudar as principais referências ao modelo de negócio: ao analisar o ponto de vista dos diversos autores citados no referencial teórico, percebe-se a unanimidade de opiniões quanto a aprovação do modelo de negócio, mas também fica claro que o sucesso depende de fatores como: assertividade do serviço com a necessidade apresentada pelo público alvo; estratégias organizacionais; pré-disposição do franqueador em dar suporte e apoio necessário ao franqueado para a manutenção do negócio; pré-disposição do franqueado em cumprir à risca os padrões definidos pela franqueadora, dentre outros.

Avaliar as estratégias empresariais possíveis de aplicação para se investir em uma *franchising*: durante a análise das estratégias empresarias identificadas, pode-se observar que cada estudo de caso analisado tem o seu

diferencial e que o sucesso do negócio depende de estratégias bem definidas, bem elaboradas e que venha de encontro com a necessidade do público alvo e anseios da organização.

Análise mercadológica do setor: o mercado de franquias demonstra-se promissor, desta forma vale observar, a importância de avaliar o setor na região de Campo Mourão em um raio de 140km, previamente definido. Após avaliação de algumas escolas descritas no item 3.1.6, quadro 13, pode-se observar o quanto há espaço para crescimento e novos entrantes, uma vez que a empresa Alpha, traz na sua metodologia de ensino, métodos mais atualizados, individualizados, mesclados com as aplicações coletivas conforme potencialidades do mercado de trabalho, destacando-se perante aos métodos utilizados pelos seus concorrentes diretos e indiretos. Foi possível observar também o quanto o método *franchising* tem dado certo e crescido, aumentando significativamente o faturamento das empresas do setor ao longo do período de 2019 comparado com o ano de 2018, crescendo 6,1% conforme figura 20. No cenário o qual a empresa Alpha está inserida há cidades potenciais para expansão, conforme descrito na tabela 1, onde a cidade mais próxima fica a 48 km e a mais distante 140 km. Na cidade específica onde a mesma está localizada, existem algumas franquias na área da educação, conforme descrito na tabela 5 (franquias de ensino e respectivos serviços ofertados em Campo Mourão). Avaliando estas franquias, apenas uma é concorrente direta da empresa Alpha, porém, para uma definição mais precisa, do nível de concorrência, faz-se necessário realizar uma pesquisa prévia de mercado avaliando os pontos fortes e fracos do negócio, para explorar de forma segura suas potencialidades.

Avaliar os potenciais métodos de aplicação para expansão: após análise de alguns modelos citados ao longo desta dissertação, certamente, para entrar neste mercado de franquias, a empresa precisa de uma atuação inovadora, bem como criar um produto/serviço que faça o mercado perceber o seu diferencial competitivo. Este diferencial compreende desde a metodologia, estrutura, até inovações tecnológicas e gestão empreendedora. Quanto à capacidade de inovação e mudanças estratégicas, pode-se observar que a mesma possui potencial de inovação e de ações voltadas às tendências do mercado, como a disponibilização de cursos na modalidade de ensino a distância, que vem crescendo muito é uma das estratégias que serão utilizadas para o crescimento do negócio. Pode-se dizer que

esta é estratégia de inovar e se reinventar, já que é uma característica muito forte das franquias promissoras.

A empresa fruto deste estudo visivelmente anseia e tem condições de franquear o seu negócio, porém, a longo prazo. Aconselha-se algumas ações estratégicas e inovadoras para solidificar a marca e manutenção no mercado como por exemplo: desenvolver com a sua equipe de gestão para replicar nas franquias uma capacitação focada nas competências organizacionais, de liderança e técnicas/funcionais; migrar o conteúdo didático aplicado nas aulas em uma base de acesso via *QR Code*, para facilitar os acesso do aluno nos devidos ambientes de capacitação de acordo com a sua evolução; desenvolver aulas trabalhando ferramentas com inteligência artificial, realidade aumentada, que trabalhe e aguçe a criatividade das diversas faixas etárias; aplicação periódica de avaliação da satisfação dos clientes com os métodos utilizados, dentre outros.

Sem dúvidas este estudo pode apoiar na tomada de decisão quanto a estratégia e posicionamento de mercado e quanto as suas probabilidades de expansão. Desta forma, respondendo à pergunta problema, “é possível transformar a empresa Alpha, empresa local em uma franqueadora regional?” A partir do estudo realizado pode-se dizer que é possível, porém, faz-se necessário um estudo mais aprofundado nas questões estratégicas e financeiras da organização, pensando na manutenção do negócio. Fica como sugestão a aplicação de cursos na modalidade ensino a distância, que é um mercado com tendência de crescimento. Fica também a recomendação inicial de realizar expansão através de filial e, posteriormente, quando da consolidação por um período de 6 meses a um ano, retomar a análise para franquias, definindo o raio de distância ideal, bem como característica e capacidade da cidade potencial para a abertura da primeira franquia.

7 NOTA AO LEITOR

Caro leitor, saudações.

Tomo a liberdade de adicionar este capítulo intitulado, nota ao leitor com o intuito de fazer memória ao momento em que estamos vivendo no mundo.

Quando recebemos as primeiras informações sobre o novo coronavírus (COVID19), ainda no final do ano de 2019, jamais imaginamos que três meses depois o número de infectados no mundo chegaria a mais de 190 mil pessoas, nem tão pouco que atingiria a tantos continentes e países como vem ocorrendo.

Escrevo esta nota em 27 de junho de 2020, posso afirmar que desde o dia 20 de fevereiro do referido ano, quando iniciaram-se as primeiras suspeitas de contaminação no Brasil, todos, sem exceção, tiveram que fazer mudanças drásticas em suas rotinas diárias que posso citar dentre tantos, o uso obrigatório de máscaras, isolamento e afastamento social, adaptações de rotinas de higienização das mãos, adesão ao álcool gel em massa nas portas dos estabelecimentos, escolas fechadas com aulas somente na modalidade à distância, aplicação da medida preventiva do toque de recolher, empresas trabalhando com quantidade de mão de obra reduzida, bem como a realização de rodízios na carga horária dos colaboradores, dentre outras tantas medidas que se fizeram necessárias, pensando na saúde e segurança coletiva.

Ponto este fato marcante para fazer memória aos acontecimentos, mas também para citar o quanto a inovação é importante para enfrentar e superar as dificuldades propostas pelo mercado e até mesmo pelo meio onde estamos inseridos.

Concluir esta dissertação cujo tema principal é inovação, neste momento de pandemia e isolamento social, exigiu resiliência e criatividade, tanto para o discente quanto os docentes (orientador e membros da banca), que buscaram trabalhar a capacidade de se reinventar para a realização desta defesa utilizando uma ferramenta de videoconferência online, cada um na sua residência contribuindo assim para a conclusão desde mestrado.

Finalizo aqui, esta nota com a esperança de que ao fazer esta leitura estejamos vivendo momentos menos turbulentos e livres da crise chamada pandemia COVID19.

REFERÊNCIAS

- ABC-distancias.com. **As distâncias entre Campo Mourão (Paraná) e outras cidades**. Disponível em: <https://www.abc-distancias.com/>. Acesso em: 16 abr. 2020.
- ALMEIDA, M. E. B. Tecnologia na escola: formação de educadores na ação. Programa Salto para o futuro – série informática na educação. *In*: BARCELOS, G.T. **Inovação no sistema de ensino: o uso pedagógico das tecnologias de informação e comunicação nas licenciaturas em matemática da região sudeste**. Campos dos Goytacazes, jun. 2004. 45 p. Disponível em: http://www.uenf.br/Uenf/Downloads/POS-ENGPRODUCAO_2397_1213388268.pdf. Acesso em: 20 jun. 2019.
- ANDRADE, K. Guia definitivo da educação 4.0. **Planeta educação transformando o aprendizado**, São José dos Campos. 2017. Disponível em: <https://www.plannetaeducacao.com.br/portal/arquivo/editor/file/ebook-educacao4.0-planneta.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2020.
- ANDREWS K.R. O conceito de estratégia Empresarial. *In*: MINTZBERG, H.; QUINN J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF (2015). **Números do franchising**. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>. Acesso em: 17 maio 2019.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF (2016). **Desempenho do franchising brasileiro**. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/desempenho-franchising-novo-2015.pdf>. Acesso em: 18 maio 2019.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF (2018). **Desempenho do franchising brasileiro em 2018 e estudo sobre micro franquias**. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/desempenho-do-Franchising-Brasileiro-em-2018-e-estudo-sobre-Microfranquias.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2020.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF (2019). **Desempenho do franchising brasileiro**. Disponível em: <https://www.franchisinggroup.com.br/franquia/desempenho-do-franchising-no-3-trimestre-de-2019/>. Acesso em: 20 mar. 2020.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF (2020). **Desempenho do franchising brasileiro 2019**. Disponível em: <https://www.franchisinggroup.com.br/franquia/desempenho-do-franchising-brasileiro-em-2019/>. Acesso em: 20 mar. 2020.
- BACICH, L; MORAN, J. **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico prática**. São Paulo: Penso, 2018. ISBN: 9788584291151

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. (Coord.) **Administração da qualidade e da produtividade**: abordagens do processo administrativo. São Paulo: Atlas. 2001.

BASTOS, C. C. **Metodologias ativas**. 2006. Disponível em: <http://educacaoemedicina.blogspot.com/2006/02/metodologias-ativas.html>. Acesso em: 21 maio 2020.

BORINI, F. M.; CUNHA, J.A.C.; MELO, P. L. R. Percepção de valor e elementos estruturantes das microfranquias. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, n. 3, mai./jun. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v18n3/v18n3a06.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.966, de 26 de dezembro de 2019**. Dispõe sobre o sistema de franquia empresarial e revoga a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Diário oficial da União, Brasília, DF, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13966.htm. Acesso em: 01 jul. 2020.

CAMPORA, F.; CHERTO, M.; GARCIA, F.; RIBEIRO, A.; IMPERATORE, L.; G. **Franchising**: uma estratégia para expansão de negócios. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

CARBONELL, J. A aventura de inovar: a mudança na escola. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002. In: RIBAS, C.C.C.; SILVA, J.M.S.; FESTA, P.S.V. Inovação Educacional na Educação Superior: possibilidades e desafios contemplados nas publicações sobre o tema. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PROFISSIONALIZAÇÃO DOCENTE, 7., 2017, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre, 2017. ISSN 2176-1396 versão *online*. Disponível em: https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/24664_13161.pdf. Acesso em: 17 maio 2020.

CEBRAC. **A empresa**. Disponível em: <https://www.cebrac.com.br/empresa>. Acesso em: 20 mar. 2020.

CENAIC. **A escola**. Disponível em: <https://www.cenaic.com.br/a-escola>. Acesso em: 16 maio 2019.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 4., 2007, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/hispecielemaonline/sumario/10/19042010081633.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2019.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. Edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIBÁS, F. O.; PANTALEÓN, E. M.; ROCHA, T. A. Gestão da inovação e da criatividade hoje: apontes e reflexões. **HOLOS**, v. 3, a. 29, ago. 2013. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/viewFile/1082/678>. Acesso em: 29 out. 2018.

CLARKIN, J. E.; SWAVELY, S. M. The importance of personal characteristics in franchisee selection. **Journal of retailing and consumer services**, San Antonio, v. 13, n. 2, p.133-142, 2006.

CONCEIÇÃO, O. A centralidade do conceito de inovação tecnológica no processo de mudança estrutural. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, n. 2, 2000. Disponível em: <https://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/1973/2353>. Acesso em: 12 jan. 2019.

CONTENT, A. B. Crise impulsiona inovações no mercado de franquias. **Revista Exame**, 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/crise-impulsiona-inovacoes-no-mercado-de-franquias/>. Acesso em: 21 nov. 2019.

CONTRERAS, H. S. H (org.). **Administração e negócios**: marketing, comunicação e gestão de pessoas. Curitiba: Faculdade Padre João Bagozzi, 2016. (E-book). Série Administração e Negócios. Disponível em <http://faculdadebagozzi.edu.br>. Acesso em: 21 maio 2020.

DAFT, R. L. **Organizações, teoria e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. ISBN: 9788522102570

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

FARIA, M. F. B.; FONSECA, M. V. A. Medida da cultura de inovação: uma abordagem sistêmica e estratégica com foco na efetividade da inovação. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, n. 3, jul./set. 2015. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/101235/105525>. Acesso em: 10 set. 2019.

FERREIRA, R. F.; CALVOSO, G. G.; GONZALES, C. B. L. Caminhos da pesquisa e a contemporaneidade. **São Marcos**, fev. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/prc/v15n2/14348.pdf>. Acesso em: 15 maio 2019.

FILHO, B.; ALAIN, G.; JESS, A.C.V.; GUDIÑO, D.; SCHARTZ, J.; MONTEIRO, J.; BARROSO, L. F.; AMARAL, L. H. O. do.; PRATA, M.; MENDONÇA, P.; GAMA, R.; AYRES, R.; FERNANDES, V.; **Franchising**: aprenda com os especialistas. Learn From The Experts. 1. ed. Bilingue. Rio de Janeiro: ABF-Rio, 2013. ISBN: 978-85-67537-00-9.

FINEP. **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Disponível em: <https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2020

FONTANELLE, C.; HOELTGEBAUM, M.; SILVEIRA, A. A influência do perfil empreendedor dos franqueados no desempenho organizacional. *In*: ENCONTRO DA

ANPAD, 30., 2006. **Anais** [...]. Salvador, 2006. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-esoc-1135.pdf. Acesso em: 20 jun. 2019.

GIGLIOTI, B. S. **Transferência de conhecimento nas franquias brasileiras**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio, São Paulo, 2010. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/bfdd/e62f0cb8ed24252838ed4c0febe3c8f21dab.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. ISBN: 85-224-3169-8.

GITMAN, L. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. Revista **Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>. Acesso em: 20 maio 2020.

HOROSTECKI, M. F.; LIMA, L.; SILVA, L. E. P. Cultura organizacional. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2010, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/32914309.pdf>. Acesso em: 25 set. 2020.

IALE, G. **Planejamento financeiro nas organizações**. 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/informe-se/producao-academica/planejamento-financeiro-nas-organizacoes/4691>. Acesso em: 23 abr. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Gestão organizacional: conceito e definição**, 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-organizacional-conceito-definicao>. Acesso em: 21 abr. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **População no último censo campo mourão**: IBGE, 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr>. Acesso em: 16 abr. 2020.

INSTITUTO INOVAÇÃO. **A inovação: conceitos, a importância de inovar, a dinâmica da inovação**: 2018. Disponível em: <http://www.institutoinovacao.com.br/inovacao.php>. Acesso em: 29 nov. 2018.

JAMBULINGAM, T.; JOSEPH, S.; NEVIN, J. R. Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the summary. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 14, n. 4, p. 363-395, 1999. Disponível em: <https://ideas.repec.org/s/eee/jbvent.html>. Acesso em: 15 set. 2019.

JORDÃO, T. C. Formação de educadores: a formação do professor para a educação em um mundo digital. *In*: OLIVEIRA, J. P.; MELO, M. M.R.; SOUZA, S. E.B.

Tecnologias Digitais na Educação: desafios e perspectivas para o século XXI. *In*: CONEDU, 3., 2016, Rio Grande do Norte. **Anais** [...]. Rio Grande do Norte, 2016. Disponível em: http://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/TRABALHO_EV056_MD1_SA19_ID12800_19082016151545.pdf. Acesso em: 25 mar. 2019.

JUS BRASIL. **Histórico do franchising**: apresentação histórica do sistema de franquia empresarial. Disponível em: <https://marcostadeuannunciato.jusbrasil.com.br/artigos/141415437/historico-do-franchising>. Acesso em: 22 ago. 2018.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOCH, R. **O princípio 80/20**: os segredos para conseguir mais com menos nos negócios e na vida. Tradução Cristina Sant'Anna. 1. ed. Belo Horizonte: Gutenberg, 2015.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005. ISBN: 9788502051232.

LAS CASAS, A. L. **Cocriação de valor**: conectando a empresa com os consumidores através das redes sociais e ferramentas colaborativas. São Paulo: Atlas, 2014.

LEMES, J. A. B.; CHEROBIM, A. P.; RIGO, C. M. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estruturas e organização. São Paulo: Cortez, 2012.

MAPA ADMINISTRATIVO E POLÍTICO DE PARANÁ. **Dreamstime**. Disponível em: <https://pt.dreamstime.com/ilustra%C3%A7%C3%A3o-stock-mapa-administrativo-e-pol%C3%ADtico-de-parana-com-bandeira-image90322888>. Acesso em: 05 abr. 2020.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. B. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. ISBN: 9788573037531.

MARQUES, M. O. Escrever é preciso: o princípio da pesquisa. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. *In*: OLIVEIRA, J. P.; MELO, M. M.R.; SOUZA, S. E.B.

Tecnologias digitais na educação: desafios e perspectivas para o século XXI. III CONEDU, 2016. Disponível em: http://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/TRABALHO_EV056_MD1_SA19_ID12800_19082016151545.pdf. Acesso em: 30 mar. 2019.

MAURO, P. C. **Guia do franqueador**: como desenvolver marcas mundiais. 4. ed. São Paulo: Nobel, 2007.

MAYOR, F. Preparar um futuro viável: ensino superior e desenvolvimento sustentável. *In*: CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE O ENSINO SUPERIOR. TENDÊNCIAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR PARA O SÉCULO XXI, 1., 1998, Paris. **Anais** [...]. Paris, 1998.

MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T. Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: Levantamento e análise do período 1998-2007. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, n. 2, mar./abr. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v14n2/v14n2a06.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2019.

MICROLINS. **A empresa**. Disponível em: <https://www.microlins.com.br/a-empresa>. Acesso em: 16 maio 2019.

MORGADO, E. M. Inovação, novos conceitos ampliados: oportunidades para as empresas. **Revista de Ciências Gerais**, v. 15, n. 21, p. 225-235, 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/lucie/Downloads/2248-Texto%20do%20artigo-8652-1-10-20150710.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2019.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000. ISBN: 9788522482108

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PICCHIAI, D. **Estruturas organizacionais modelos**. 2010. Disponível em: http://ead2.fgv.br/ls5/centro_rec/docs/estruturas_organizacionais_modelos.pdf. Acesso em: 15 jan. 2020.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-104, 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2020.

PLÁ, D. **Tudo sobre franchising**. 1. ed. Rio de Janeiro: Senac, 2001. ISBN: 9788587864109.

PORTER, M. E. **The five competitive forces that shape strategy**. Special Issue on HBS Centennial. Harvard Business Review 86.1 jan. 2008. Disponível em: https://www.ibbusinessandmanagement.com/uploads/1/1/7/5/11758934/porters_five_forces_analysis_and_strategy.pdf. Acesso em: 20 nov. 2019.

PREPARA CURSOS. **A empresa**. Disponível em: <http://prepara.com.br/>. Acesso em: 25 abr. 2020.

RANGEL, M. (org). **Supervisão e gestão na escola**: conceitos e práticas de mediação. Campinas: Papyrus, 2009

REDECKER, A. C. **Franquia empresarial**. São Paulo: Memória Jurídica. 2002, 127 p. ISBN: 9788588278472.

RIBEIRO, A.; GALHARDO, M.; MARCHI, L.; IMPERATORE, L.G. **Gestão estratégica do franchising**: como construir redes de franquias de sucesso. 2. ed. São Paulo: DVS, 2013.

RICARDO, L. G.; GUELBERT, F. T.; PATUZZO, V. G.; GUELBERT, M.; MANTOVANNI, C. **Inteligência emocional**: um estudo de caso da aplicação de metodologias de ensino para jovens em uma escola de cursos profissionalizantes de Campo Mourão-PR. Conlan, 2018.

RINGEL, M.; TAYLOR, A.; ZABLIT, H. The most innovative companies 2018. Boston: BCG, 2018. Disponível em: https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-Jan-2018_tcm9-180700.pdf. Acesso em: 15 fev. 2019.

RIZZO, M. **Franchise, o negócio do século**. Itu: Ottoni, 2006. ISBN: 9788574641805.

SANTOS, L. V. **Surgimento do franchising no mundo e no Brasil**. 2012. Disponível em: <https://www.franquiaeducacional.com/surgimento-do-franchising-no-mundo-e-no-brasil/>. Acesso em: 22 ago. 2018.

SCAICO, O. **Organização flexível**: qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas, 1997. ISBN: 8522416044.

SCHNEIDER, A. A.; TAIAR JUNIOR, A.; FARIA, C.; BARROS, D. M.; FARAH, E. E.; HSU, E.; MARTITS, L. A.; PEDREIRA, M. S.; DUARTE, M. **Franchising**: da prática à teoria. São Paulo, Maltese, 1991.

SCHNEIDER, A. A.; TAIAR JUNIOR, A.; FARIA, C.; BARROS, D. M.; FARAH, E. E.; HSU, E.; MARTITS, L. A.; PEDREIRA, M. S.; DUARTE, M. **Franchising**: da teoria à prática. São Paulo, Maltese, 1994.

SCHWARTZ, S. H. Validade e aplicabilidade da teoria de valores. *In*: PORTO, J. B.; TAMAYO, Á. **Valores e comportamento nas organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 56-92 p, 2005.

SEBRAE. **Brasília**: sobrevivência das empresas no Brasil, 2006. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2019.

SEBRAE. **Franquia, franqueado e franqueador**, 2016. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf. Acesso em: 22 ago. 2019.

SEBRAE. **Vantagens e desvantagens da franchising**, 2019. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/vantagens-e-desafios-do-sistema-de-franquias,e5ab39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 16 ago. 2018.

SILVA, N. R.; BORBA, O. E. **A importância da didática no ensino superior**, 2011. Disponível em <http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2011/11/10/outros/75a110bfabd8a88954e5f511ca9bdf8c.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2019.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. *In*: ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organização e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2001. ISBN: 9788522102341.

SORDI, J. O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. ISBN: 9788547223083.

SOUZA, A. R. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro. v. 17, n. 49, jan./abril 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v17n49/a08v17n49.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2020.

SUNDBO, J; GALLOUJ, F. Innovation in service. PREST – Policy Research in Engineering, Science & Technology. Manchester, 1998 *In*: MONTEIRO, J. C. **Cocriação e experiências turísticas**: um estudo em canais de distribuição de turismo do Brasil. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Turismo) - Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

SUNDBO, J; GALLOUJ, F. Innovation in service. PREST – Policy Research in Engineering, Science & Technology. Manchester, 1998. *In*: MARX, R.; VASCONCELOS, L H. R. **Como ocorrem as inovações em serviços? um estudo exploratório de empresas no Brasil**. São Carlos, n. 3, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/gp/v18n3/01.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2019.

SUPERA. **Quem somos**. Disponível em: <https://www.superaonline.com.br/>. Acesso em: 20 abr. 2020.

TERWIESCH, C; ULRICH, K. **Innovations tournaments**: creating and selecting exceptional opportunities. Boston, set./out. 2009. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/90e16b620c73b44110f9765d910fe3fa/1?pq-origsite=gscholar&cbl=37905>. Acesso em: 27, jul. 2019.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000. ISBN: 9788534607957.

WOITCHUNAS, L. F.; SILVA, M. **Fundamentos da gestão organizacional**. Ijuí: Unijuí, 2008. Série Livro texto. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/209/Fundamentos%20da%20gest%C3%A3o%20organizacional.pdf?sequence=1>. Acesso em: 18 out. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. ISBN: 9781452242569.

XERPA. **6 exemplos de cultura organizacional para se inspirar**. Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/exemplos-de-cultura-organizacional/>. Acesso em 26 abr. 2020.