

DALILA DE FREITAS RODRIGUES

**SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EM
FRANQUIAS DE ESCOLA DE IDIOMAS: ESTUDO DE CASO**

DALILA DE FREITAS RODRIGUES

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EM
FRANQUIAS DE ESCOLA DE IDIOMAS: ESTUDO DE CASO

Trabalho de Graduação apresentado ao Conselho de Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do diploma de Graduação em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Otávio José de Oliveira

Guaratinguetá
2015

R696s

Rodrigues, Dalila de Freitas

Sistema de gestão da qualidade em franquias de escola de idiomas:
estudo de caso / Dalila de Freitas Rodrigues – Guaratinguetá, 2015.

70 f : il.

Bibliografia: f. 45-50

Trabalho de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica –
Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de
Guaratinguetá, 2015.

Orientador: Prof. Dr. Otávio José de Oliveira

1. Gestão da qualidade total 2. Inteligência competitiva
(Administração) 3. Franquias (Comercio varejista) I. Título

CDU 658.56

**SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EM
FRANQUIAS DE ESCOLA DE IDIOMAS: ESTUDO DE CASO**

DALILA DE FREITAS RODRIGUES

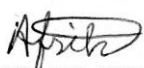
ESTE TRABALHO DE GRADUAÇÃO FOI JULGADO ADEQUADO COMO
PARTE DO REQUISITO PARA A OBTENÇÃO DO DIPLOMA DE
“**GRADUADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA**”

APROVADO EM SUA FORMA FINAL PELO CONSELHO DE CURSO DE
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

Prof. Dra. ARMINDA EUGÊNIA MARQUES CAMPOS
Coordenadora

BANCA EXAMINADORA:


Prof. Dr. OTÁVIO JOSÉ DE OLIVEIRA
Orientador/UNESP-FEG


Prof. Dr. ANEIRSON FRANCISCO DA SILVA
UNESP-FEG


Doutorando FÁBIO FRANCISCO DA SILVA
UNESP-FEG

Dezembro de 2015

DADOS CURRICULARES

Dalila de Freitas Rodrigues

NASCIMENTO	04.06.1991 – RIO DE JANEIRO / RJ
FILIAÇÃO	Délio Martins Rodrigues Dicla de Freitas Coelho
2010/2015	Curso de Graduação Engenharia de Produção Mecânica – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho

de modo especial, à minha mãe, uma das maiores responsáveis pela ideia de tema para este trabalho, e ao meu irmão Douglas, cuja memória merece lugar especial.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, meu Criador, Senhor e Pai, que me deu vida, saúde e capacidades, conduzindo e sustentando cada um dos meus passos.

a meu pai, minha mãe e Valdir, que me deram todo o suporte para enfrentar os desafios do curso e carinho para me fortalecer em meio às dificuldades.

a meu irmão Diego e cunhada Rafaela, que foram para mim referência de determinação e sucesso, estimulando que eu me dedicasse aos estudos e desenvolvesse profissionalmente.

a Célia, que me acolheu em sua casa por todo o tempo de graduação, cuidando de mim de forma amorosa e facilitando meu cotidiano.

a meus amigos, que acompanharam minha trajetória, confiaram no meu potencial e me consolaram nos momentos críticos.

a meu orientador, Prof. Dr. Otávio José de Oliveira, que me ofereceu instruções valiosas, coerentes e claras e me deu apoio e atenção para realização deste trabalho.

“Porque o Senhor dá a sabedoria, e da sua boca vem a
inteligência e o entendimento.”

Provérbios 2:6

RODRIGUES, D. F. **Sistema de Gestão da Qualidade em franquias de escola de idiomas: estudo de caso.** 2015. 70 f. Trabalho de Graduação (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2015.

RESUMO

Como consequência da globalização e da contínua evolução tecnológica, qualidade tornou-se ferramenta de sobrevivência para uma organização e a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), condição básica para sua entrada e permanência no mercado. No entanto, a padronização de atividades requerida por este tipo de sistema representa um dos principais desafios para o setor de serviços, cujos parâmetros de qualidade são em sua maioria intangíveis. Buscando maior vantagem competitiva, investimentos no modelo de franquias têm crescido significativamente, destacando-se o segmento de ensino de idiomas. Portanto, este trabalho propõe-se a identificar os elementos críticos do SGQ utilizado por uma franquia de escola de idiomas e a analisar sua implementação em quatro franqueadas de duas marcas diferentes. A pesquisa é de natureza aplicada, abordagem qualitativa e utiliza documentos, entrevistas e visita *in loco* como instrumentos para o estudo de caso. Uma comparação entre as unidades estudadas evidencia grande similaridade nas respostas obtidas. Apesar de estarem em locais diferentes, tendo método de ensino, abordagem comercial e mercado distintos, os quatro franqueados reportaram contentamento com as diretrizes administrativas fornecidas pelo SGQ da franqueadora e com as ferramentas deste para mensurar custos e resultados. Por outro lado, apesar de receberem treinamentos quanto ao uso do sistema, afirmam não haver devida assistência para implementá-lo nas escolas. Além disso, consideram que alguns dos procedimentos impostos pelo SGQ são de difícil aplicação e pouca utilidade, exigindo, assim, um aperfeiçoamento para melhor adequar-se às necessidades de seus usuários.

PALAVRAS-CHAVE: Sistema de Gestão da Qualidade. Vantagem competitiva. Franquias. Ensino de idiomas. Implementação.

RODRIGUES, D. F. **Quality Management System in language school franchises: case study**. 2015. 70 f. Graduate Work (Graduate in Industrial Engineering) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2015.

ABSTRACT

As a result of globalization and constant technological development, quality has become a survival tool for organizations and the implementation of a Quality Management System (QMS), a basic condition for their entry and stay in the market. However, the activities standardization required by this type of system is one of the main challenges for the service sector, whose quality parameters are mostly intangible. Seeking greater competitive advantage, investments in franchising has grown significantly, specially in the language school segment. Therefore, this paper proposes to identify critical elements of the quality management system used by a language school franchise and to analyse its implementation in four franchised schools among two different brands. It's an applied research with qualitative approach that uses documents, interviews and on-site visit as tools for the case study. A comparison between the observed units shows great similarity of responses. Although they are in different locations, having distinct teaching methods, commercial approaches and operating markets, the four franchisees reported being satisfied with the administrative guidelines provided by franchisor's QMS, as well as its costs and results measurement tools. On the other hand, despite the trainings in the use of the system, franchisor's assistance is seen as insufficient. Also, franchisees consider that some of the procedures imposed by the QMS are difficult to apply and not really useful, requiring some improvement in order to better suit the needs of its users.

KEYWORDS: Quality Management System. Competitive advantage. Franchises. Language school. Implementation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Classificação e seleção de método de pesquisa.....	20
Figura 2 – Fluxograma do processo de pesquisa.....	21
Figura 3 – Composição de faturamento de franchising no Brasil	25
Figura 4 – Quadro de Valores Concorrentes	26
Figura 5 – Articulação de seções da norma ISO 9001:2008	31
Figura 6 – Faturamento de empresas no mercado da educação (em bilhões de dólares)	35
Figura 7 – Estrutura organizacional da Pearson	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Detalhamento dos instrumentos de coleta de dados	22
Quadro 2 – Normas e Metodologias da Qualidade.....	29
Quadro 3 – Indicadores de desempenho	32
Quadro 4 – Resumo dos prós e contras do SGQ	39

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	OBJETIVO	16
1.2	DELIMITAÇÃO	16
1.3	JUSTIFICATIVA	16
1.4	MÉTODO DE PESQUISA	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	<i>FRANCHISING</i>	23
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL	25
2.2.1	Resistência à mudança	27
2.3	GESTÃO DA QUALIDADE	29
3	ESTUDO DE CASO	34
3.1	A FRANQUEADORA	34
3.2	AS FRANQUEADAS	36
3.2.1	Marca A.....	36
3.2.2	Marca B	36
3.3	O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	37
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	39
5	RECOMENDAÇÕES	42
6	CONCLUSÃO	44
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	51
	ANEXO A – CATEGORIA 1: GESTÃO 1.1	52
	ANEXO B – CATEGORIA 1: GESTÃO 1.2	53
	ANEXO C – CATEGORIA 2: GENTE 2.1.....	54
	ANEXO D – CATEGORIA 2: GESTÃO 2.2	55
	ANEXO E – CATEGORIA 2: GESTÃO 2.3	56
	ANEXO F – CATEGORIA 3: COMERCIAL & MARKETING 3.1	57

ANEXO G – CATEGORIA 3: COMERCIAL & MARKETING 3.2	58
ANEXO H – CATEGORIA 3: COMERCIAL & MARKETING 3.3	59
ANEXO I – CATEGORIA 4: GESTÃO ACADÊMICA 4.1	60
ANEXO J – CATEGORIA 4: GESTÃO ACADÊMICA 4.2.....	61
ANEXO K – CATEGORIA 4: GESTÃO ACADÊMICA 4.3 E 4.4	62
ANEXO L – CATEGORIA 5: ADMINISTRATIVO & FINANCEIRO 5.1 E 5.2.....	63
ANEXO M – CATEGORIA 6: OPERACIONAL & LOGÍSTICA.....	64
ANEXO N – CATEGORIA 7: INFRAESTRUTURA 7.1	65
ANEXO O – CATEGORIA 7: INFRAESTRUTURA 7.2	66
ANEXO P – CATEGORIA 8: JURÍDICO	67
ANEXO Q – CATEGORIA 9: RESULTADOS 9.1 E 9.2.....	68
ANEXO R – CATEGORIA 9: RESULTADOS 9.3.....	69
ANEXO S – CATEGORIA 9: RESULTADOS GERAIS	70

1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade do mundo de negócios e a alta concorrência internacional obrigam organizações a melhorar sua *performance* por meio do alinhamento de suas práticas de qualidade na tentativa de aproveitar todas as fontes de vantagem competitiva possíveis (BRENNAN; VECCHI, 2009).

Com o aumento de colaborações entre empresas ou grupos internacionais e o consequente crescimento do número de pessoas envolvidas em um projeto, a fusão de experimentos tem-se mostrado cada vez mais complexa. Considerando a bagagem de experiência de cada entidade e seus diferentes históricos, adotar um sistema comum de gestão da qualidade torna-se essencial para estabelecer regras que sejam aplicáveis a todos os membros (BOSCH; FEIST; VILBRANDT, 2014).

Para Tate, Ellram e Kirchoff (2010), o pensamento gerencial sobre os papéis de uma organização na sociedade mudou de maneira considerável. Tradicionalmente, as organizações preocupavam-se, sobretudo, em aumentar os benefícios econômicos de seus *stakeholders*. Com o tempo, elas passaram a assumir uma postura mais zelosa no cumprimento de suas responsabilidades éticas e sociais (FAISAL, 2010).

Segundo este pensamento, o sucesso e a obtenção de melhores resultados para os negócios de uma empresa não se restringem à qualidade do produto ou serviço, mas estão diretamente ligados ao bem-estar de seus *stakeholders* (PARAST, 2014).

Parast (2014) define *stakeholder* como todo indivíduo ou grupo de indivíduos que influencia os resultados e o comportamento de uma empresa, ou que é influenciado por eles. A interação com *stakeholders* permite que a organização desenvolva determinadas práticas internas que lhe conferem vantagem competitiva.

Uma vez reconhecida a importância da cultura organizacional para a estratégia de produção, deve-se tratar qualidade como um fenômeno cultural, que consiste não só em um conjunto de técnicas e ferramentas, mas também em valores e uma ideologia. Assim, uma maior orientação para a qualidade implica em promover o entendimento desta filosofia entre todos os membros da empresa, bem como a disseminação de práticas e sistemas focados nesta política (GOMIŠČEK; MALETIČ; MALETIČ, 2013).

Ao substituir o foco no cliente pelo foco no *stakeholder*, a gestão da qualidade fornece uma perspectiva mais ampla do conceito de qualidade, facilitando a implementação de medidas associadas à responsabilidade social corporativa (PARAST, 2014).

Surgem, então, as seguintes questões: como se caracteriza o sistema de gestão da qualidade adotado por uma corporação ou rede de empresas atuante no setor de serviços? Considerando os diferentes perfis administrativos que as constituem, de que forma têm efetuado a implantação de seu sistema da qualidade e coordenado a integração deste entre suas partes colaboradoras? E ainda, de que maneira cada parte colaboradora tem respondido à gestão do grupo organizacional a que pertence?

1.1 OBJETIVO

Partindo das questões de pesquisa apontadas, este trabalho objetiva primordialmente identificar os elementos críticos de sistemas de gestão da qualidade adotados por franquias de curso de línguas, descrevendo seus principais benefícios e pontos a melhorar. Para tanto, destacam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar e comparar a forma como tais sistemas têm sido implementados entre as unidades associadas;
- b) Elaborar recomendações que permitam aprimorar este processo, bem como contribuir para o desempenho dos sistemas observados.

1.2 DELIMITAÇÃO

Levando em consideração a complexidade envolvida na gestão da qualidade do setor de serviços, este trabalho adotou, como alvo de estudo, uma rede de franquia atuante no segmento de ensino de idiomas, analisando quatro de suas unidades, localizadas no Estado de São Paulo.

1.3 JUSTIFICATIVA

A chegada ao Brasil de dois dos maiores eventos esportivos do mundo – a Copa do Mundo de Futebol e as Olimpíadas, tem provocado mobilização em diversos âmbitos da economia nacional, dentre os quais, destaca-se o setor de serviços. De acordo com o levantamento do Instituto Data Popular, em 2010, tal setor já constituía 65% dos gastos da classe média brasileira.

O segmento de ensino de idiomas, em especial, vive um momento ainda mais promissor devido à expansão da classe C e à multiplicação de exigências por qualificação profissional em empresas globais. Essa tendência pode ser observada no *ranking* anual da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) que, em 2014, classificou em 2º lugar a rede Wizard Idiomas pelo número de unidades no país, atrás apenas da rede Boticário.

Contudo, pelo fato de requererem intensa interação com o cliente, os serviços revelam-se extremamente complexos de gerenciar. Comparado à produção manufaturada, o setor terciário tem maior demanda por qualificações relativas a conhecimento e comunicação. A intangibilidade, considerada como sendo sua principal característica (MOELLER, 2010), compromete a medição de produtividade, rendimento e retorno sobre o que é realizado.

De acordo com Cheng e Chuang (2010), a diferença entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço recebido pode servir como indicador para avaliar a qualidade de serviços. Porém, trata-se de um parâmetro subjetivo, não muito evidente e de difícil padronização.

Para simplificar a gestão da qualidade neste ramo e ganhar vantagem competitiva, uma alternativa consiste no sistema de franquias, caracterizado pela replicação de um mesmo modelo de negócios em diferentes localidades.

Pesquisas da ABF mostram que, em 2014, o faturamento de todos os segmentos de franquias no Brasil passou de R\$ 127 bi, o que significa um crescimento de 7,7% em relação ao ano de 2013. Considerando a base de dados fornecida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 37,8% dos municípios brasileiros têm unidades de franquia, sendo estas responsáveis por um aumento de 6,5% na geração de empregos do país (ABF, 2014).

Nos últimos 40 anos, o tema *franchising* tem recebido atenção considerável por parte de variados campos de pesquisa, como marketing, administração, direito e economia. Esse vasto interesse pelo assunto deve-se à importância econômica que as redes de franquia alcançaram em âmbitos globais (CHABOWSKI; HULT; MENA, 2011).

Ao longo do tempo, muitos aspectos de *franchising* foram examinados. Por exemplo, acordos contratuais, estratégias de precificação, meios de publicidade e internacionalização do sistema de franquias. Usam-se diferentes técnicas para sintetizar domínios empíricos e teóricos do assunto, identificar o estado da arte das pesquisas e sugerir caminhos para futuros estudos. No entanto, até o momento, ainda não houve análises suficientemente profundas sobre os princípios que fundamentam esta área de negócios (CHABOWSKI; HULT; MENA, 2011).

Pesquisas sobre *franchising* tem sido direcionadas a basicamente dois temas: as características estruturais do formato de franquia e a relação de traços psicológicos dos franqueados com o seu comportamento. No primeiro caso, teorias econômicas explicando o sistema de franquias são proeminentes na literatura e buscam entender que tipo de incentivos permite o atingimento da eficiência ótima. Já no segundo caso, o exame psicológico das atitudes dos franqueados tem como objetivo identificar seu grau de satisfação com o negócio a fim de propor medidas que contribuam para motivá-los (KAUFMANN; LAWRENCE, 2011).

Por possuir um caráter duplamente empreendedor – tanto por parte do franqueador, como por parte do franqueado, o sistema de franquias revela-se bastante atrativo como objeto de pesquisa. Estudos já descreveram diferentes processos pelos quais empreendedores identificam oportunidades. Novas pesquisas no contexto de franquias podem esclarecer a relação entre as características de empreendedores e as oportunidades que estes buscam (COMBS; KETCHEN JR; SHORT, 2011).

Outro motivo que liga intimamente *franchising* e empreendedorismo é a natureza multidisciplinar de ambos os assuntos. Pesquisas de empreendedorismo precisam abordar as diversas atividades com que empreendedores se deparam, como formação de equipes de trabalho, estratégia, marketing, finanças e direito (COMBS; KETCHEN JR; SHORT, 2011).

Em se tratando do setor terciário, a padronização de atividades em uma rede de franquias representa um dos maiores desafios enfrentados pelos seus associados. Faz-se necessária a utilização de um sistema de gestão da qualidade capaz de sistematizar procedimentos e prover indicadores de *performance* que sinalizem o alinhamento do serviço prestado com a proposta original da rede.

Por muitos anos, economistas têm-se esforçado para entender por que os resultados da educação são continuamente fracos, especialmente nos países em desenvolvimento. O Brasil, por exemplo, está entre os países com colocação mais baixa nos *rankings* de ensino, apesar dos altos investimentos nacionais na área. A grande diferença de resultados entre escolas com as mesmas condições e recursos pode ser explicada pelas variações nas práticas de gestão adotadas. A literatura tem questionado se há práticas de gestão universais, que possam ser aplicadas em qualquer organização, ou se sua efetividade depende do meio, do ramo ou da especialidade de cada indústria (TAVARES, 2015).

Estudos recentes destacaram um conjunto específico de práticas de gestão que compreende três elementos: monitoramento, definição de objetivos e incentivos. Bloom *et al.* (2012) apresentaram os resultados de uma pesquisa com mais de 10 mil organizações em 20

países na qual classificaram empresas de acordo com sua qualidade de gestão. A metodologia definiu como gestão forte aquela que acompanha continuamente a evolução das atividades, estabelece metas claras e desafiadoras e tem um sistema de premiação aos empregados de alta *performance*, bem como medidas de correção àqueles de baixa *performance*. Os autores mostram que a presença destas práticas de gerenciamento está diretamente relacionada ao sucesso de organizações em diferentes indústrias e países (TAVARES, 2015).

Por isso, a presente pesquisa propõe-se a estudar os sistemas da qualidade adotados por franquias de escola de idiomas, identificando possíveis problemas estruturais e analisando sua forma de implementação entre as unidades franqueadas. Como 52,6% das franqueadoras brasileiras concentram-se no Estado de São Paulo (ABF, 2014), foram focadas as unidades desta região.

1.4 MÉTODO DE PESQUISA

Com o intuito de antecipar as dificuldades inerentes ao controle da qualidade de serviços para, então, determinar as melhores condições de efetuar-lo, escolheu-se concentrar a pesquisa em franquias de escola de idiomas, um dos segmentos de franquia mais antigos no país.

Dados o propósito e a delimitação mencionados, este trabalho classifica-se como tendo natureza aplicada, ou seja, os conhecimentos por ele gerados orientam-se à solução de problemas específicos e interesses locais (YIN, 2010).

Optou-se pela abordagem qualitativa, uma vez que a fonte para coleta de dados é o ambiente natural e os resultados da pesquisa procedem da interpretação de fenômenos que não podem ser generalizados. De acordo com Yin (2010), este tipo de abordagem não requer técnicas estatísticas e a relação dinâmica entre o mundo real e a subjetividade do assunto não pode ser traduzida em números.

Por meio da contextualização do ambiente, os estudos qualitativos permitem a compreensão do comportamento de determinado grupo de pessoas e podem contribuir para sua mudança (COLLADO; LUCIO; SAMPIERI, 2006).

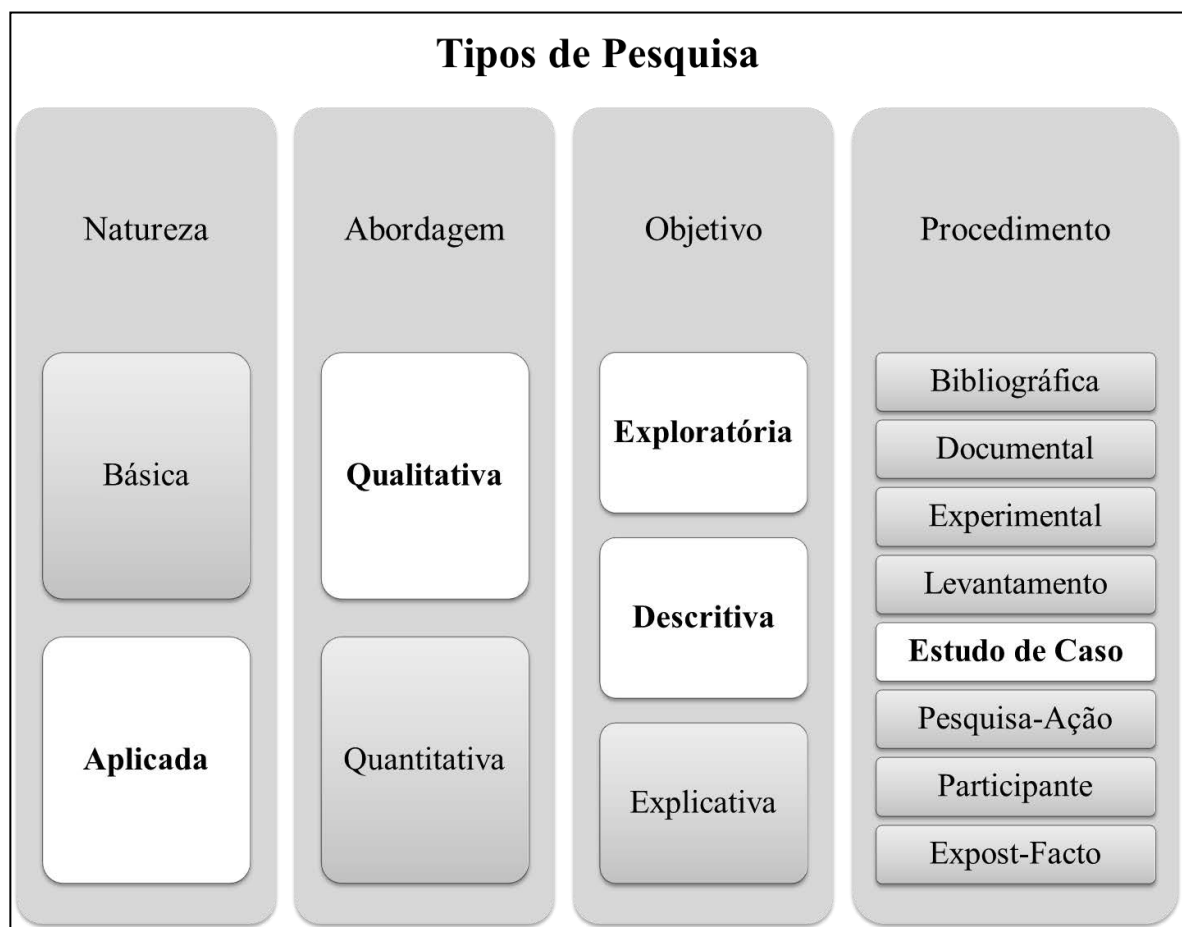
Em termos de objetivos, esta pesquisa tem caráter exploratório e descritivo. Exploratório porque (GIL, 1991) busca familiarizar-se com um determinado problema até evidenciar suas causas e efeitos. Utiliza-se, para tanto, o procedimento de múltiplos estudos de caso, que são análises aprofundadas e empíricas acerca de um assunto ainda não suficientemente definido. Este procedimento permite investigar os processos de tomada de

decisão envolvidos, obter um conhecimento mais detalhado das questões e desenvolver teorias (MATTAR, 1996; YIN, 2010).

Já o cunho descritivo deve-se à prática de observar as características de uma dada população para identificar uma relação entre suas variáveis. Neste caso, o procedimento mais comum é o de levantamento, por meio do qual se interroga diretamente uma amostra de indivíduos (GIL, 1991).

A Figura 1 ilustra as escolhas de método de pesquisa descritas até o momento.

Figura 1 – Classificação e seleção de método de pesquisa



Fonte: Adaptado de (YIN, 2010).

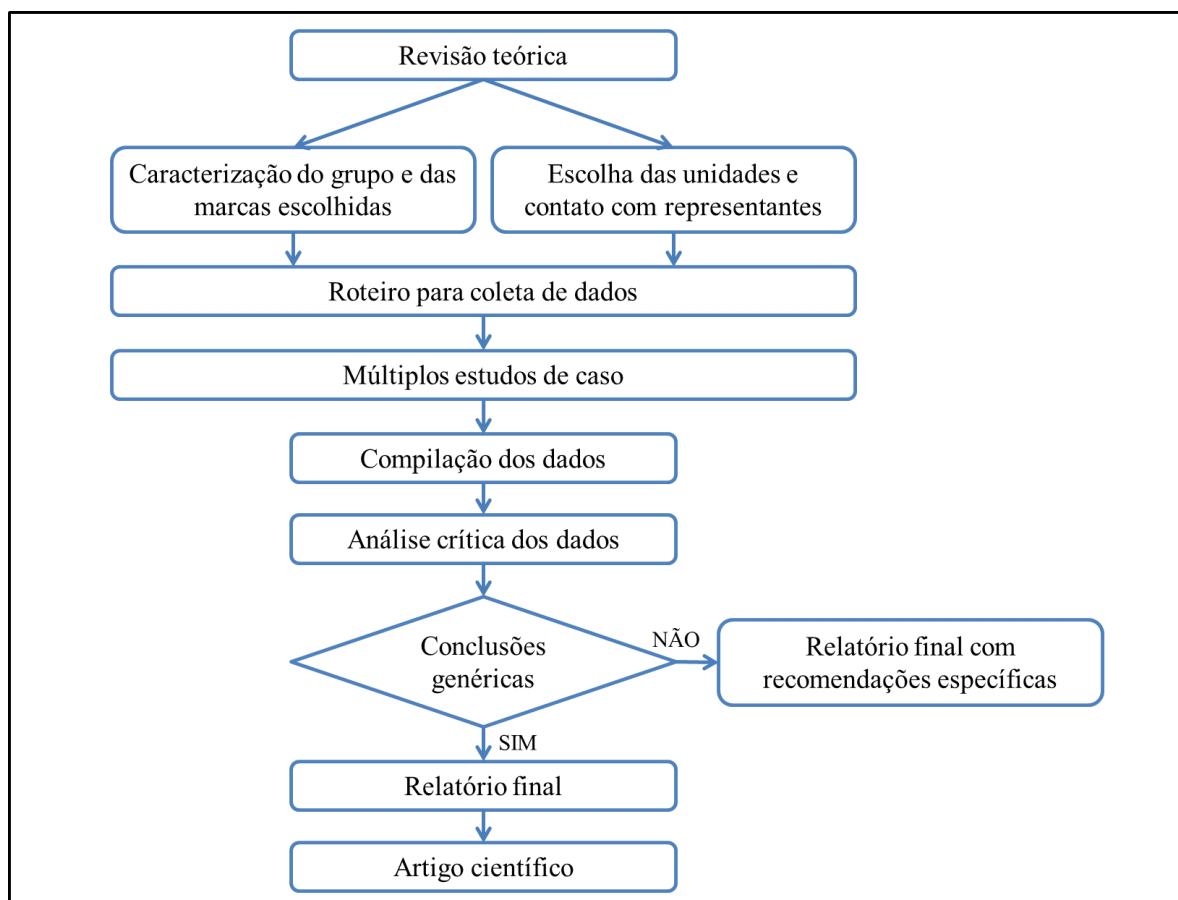
Na Figura 2, é apresentado o fluxograma das principais atividades a serem realizadas durante a pesquisa.

Inicialmente, foi feita a revisão teórica dos conceitos e aplicações de sistemas de gestão da qualidade, do histórico de redes de franquia no Brasil, bem como do funcionamento de escolas de idiomas.

Adotou-se como objeto de estudo a franqueadora Pearson, atual líder de mercado, e dentre suas escolas franqueadas, escolheram-se duas marcas, nomeadas neste trabalho como A e B. A escolha se deu com base no perfil das marcas, tendo como critério a não-similaridade entre elas.

A primeira, reconhecidamente forte na parte comercial, é a marca com maior número de unidades no país. Já a segunda, com participação de mercado relativamente inferior, é mais conhecida pela ênfase na parte pedagógica e pela tradição.

Figura 2 – Fluxograma do processo de pesquisa



Fonte: próprio autor.

Após sua caracterização, selecionaram-se quatro unidades estabelecidas no Estado de São Paulo para condução dos estudos de caso, sendo duas de cada marca. A fim de comparar escolas em diferentes realidades de mercado, optou-se por analisar duas escolas da cidade de São Paulo (sendo uma de cada marca) e duas escolas em cidades do interior (também uma de cada marca).

As quatro unidades foram contatadas e consultadas quanto à participação na pesquisa. Definiram-se, então, os instrumentos de coleta de dados que mais se adequariam às condições de trabalho e contribuiriam para a análise. São os seguintes: documentos de rotina, entrevistas com representantes das unidades e visita *in loco*. O Quadro 1 exibe os detalhes referentes a cada um dos instrumentos adotados.

Quadro 1 – Detalhamento dos instrumentos de coleta de dados

Documentos	- Plano de qualidade da franqueadora - Relatórios comerciais, financeiros, pedagógicos dos franqueados
Entrevistas	Aos representantes das unidades estudadas, via telefone e e-mail
Visita <i>in loco</i>	Às unidades estudadas

Fonte: próprio autor.

Cumpridas estas primeiras etapas, passou-se à elaboração do roteiro para coleta de dados. As questões de base para as entrevistas encontram-se no Anexo 1.

De posse dos instrumentos de pesquisa, executaram-se os estudos de caso e, ao fim da compilação das respostas e informações obtidas, os dados foram submetidos à análise crítica com vistas à elaboração das devidas recomendações de solução aos problemas encontrados.

Em seguida, preparou-se o relatório final com a descrição de todo o processo e suas conclusões, que poderão servir para futura publicação científica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FRANCHISING

Franchising é um modelo organizacional estabelecido entre duas partes, franqueador e franqueados, para obter competitividade no mercado, especialmente nos setores de varejo e serviços (MICHAEL, 2013).

O franqueador, dono da marca e da tecnologia de produção, fornece o conceito do negócio, o direito de uso sobre o nome da marca, bem como o acesso a suas estratégias de marketing, rotinas organizacionais e manuais operacionais (LEE *et al.*, 2015; MICHAEL, 2013).

Já o franqueado, normalmente um empresário local, paga ao franqueador pela aquisição de uma ou mais unidades da rede no endereço de sua escolha, além de uma taxa pelo direito contínuo de franquia, retendo, porém o controle sobre os ganhos do estabelecimento (LEE *et al.*, 2015; MICHAEL, 2013).

Os franqueados recebem como suporte do franqueador treinamentos de gestão, reconhecimento de marca e assistência financeira, de forma que atuem de maneira padronizada (LEE *et al.*, 2015; MICHAEL, 2013).

Benavides, Rata e Sánchez (2012) analisaram a influência de três fatores na uniformidade do sistema de franquias: complexidade de conhecimento, capacidade de absorção e ligação entre os agentes.

A complexidade pode ser estabelecida em duas dimensões: elementar, que considera a quantidade de elementos que compõem um sistema, e estrutural, que consiste no grau de interação entre os elementos. Assim, um sistema complexo é aquele que possui numerosos elementos entre os quais há múltiplas relações (BENAVIDES; RATA; SÁNCHEZ, 2012)

Capacidade de absorção é um termo que designa a habilidade de uma organização para explorar novos conhecimentos. Tal capacidade está baseada na semelhança entre o transmissor e o receptor do conhecimento transmitido, ou seja, refere-se a quanto do conhecimento recebido o receptor consegue aplicar no âmbito comercial (BENAVIDES; RATA; SÁNCHEZ, 2012)

Segundo Benavides, Rata e Sánchez (2012), a ligação entre os agentes (transmissor e receptor, franqueador e franqueado) é definida em termos de frequência e intensidade de contato, ou seja, quantidade de interações e grau de envolvimento entre as partes envolvidas (BENAVIDES; RATA; SÁNCHEZ, 2012).

Por fim, uniformidade é um parâmetro cada vez mais valorizado pelo mercado, e, por isso, muitas organizações decidiram incorporá-lo à sua estratégia competitiva. Para empresas com múltiplas localidades, como é o caso de franquias, o conceito é ainda mais importante. A fim de manter a uniformidade, franqueadores desenvolvem padrões de negócio cuja implementação é contratualmente mandatória para seus associados. Todo estabelecimento deve seguir rigorosamente tais padrões, não podendo improvisar procedimentos que quebrem a uniformidade do sistema (BENAVIDES; RATA; SÁNCHEZ, 2012).

Os padrões de funcionamento do negócio incluem diferentes aspectos de operações, como a qualidade de produto, os métodos de produção e comercialização, horários de serviço e controle de estoque. Graças a isso, os clientes têm a certeza de encontrar o mesmo produto ou experimentar do mesmo serviço em qualquer unidade de franquia aonde vão (BENAVIDES; RATA; SÁNCHEZ, 2012).

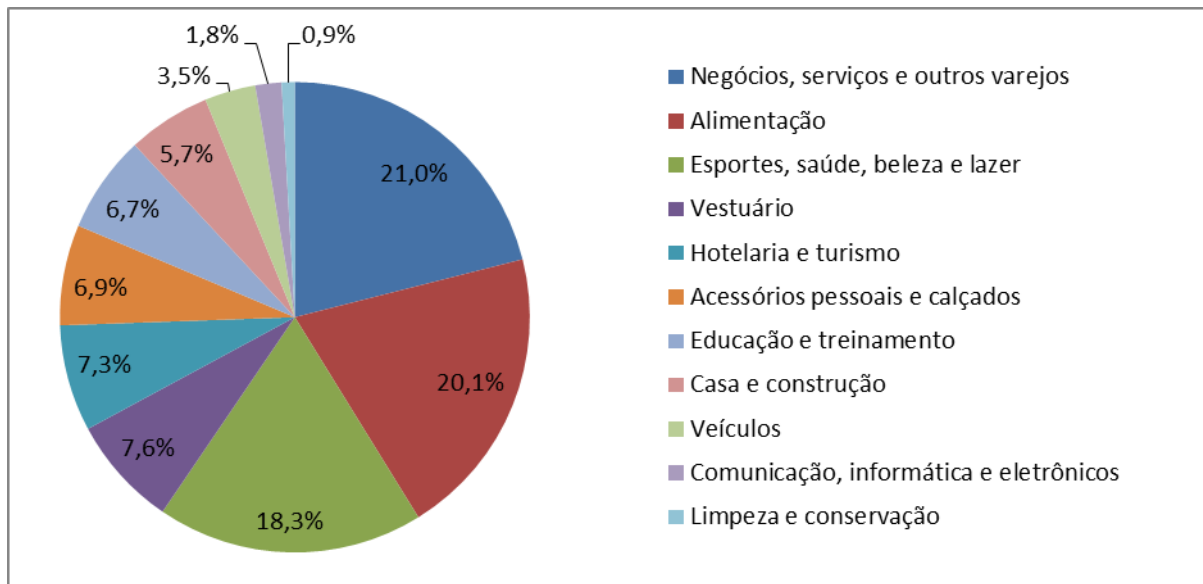
Para tanto, os franqueadores devem verificar constantemente que seus padrões estão sendo cumpridos pelos franqueados, e há diferentes mecanismos para realizar tal controle: por meio de auditorias, visitas à unidade com disfarce de cliente ou pelo uso de sistemas de informação. Quanto mais requisitos de padronização, maior a complexidade de conhecimento imposta aos franqueados e maior a uniformidade resultante (BENAVIDES; RATA; SÁNCHEZ, 2012).

Da mesma forma, a capacidade do franqueado em aplicar o conhecimento transmitido pelo franqueador também é fundamental para a uniformidade do sistema. E para promover tal uniformidade, os franqueados devem usar o conhecimento desenvolvido pelos franqueadores, sendo esse um incentivo a contatos regulares entre ambas as partes. Sem um contato frequente e com intensidade suficiente, os franqueadores serão menos capazes de dar assistência aos franqueados e o entendimento entre os agentes será prejudicado (BENAVIDES; RATA; SÁNCHEZ, 2012).

Assim, uma franquia consiste de múltiplas organizações que são legalmente independentes, economicamente interdependentes e operacionalmente indistinguíveis para os consumidores (LEE *et al.*, 2015).

A Figura 3 mostra a participação dos diferentes segmentos de franquia no Brasil.

Figura 3 – Composição de faturamento de franchising no Brasil



Fonte: (ABF, 2014).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

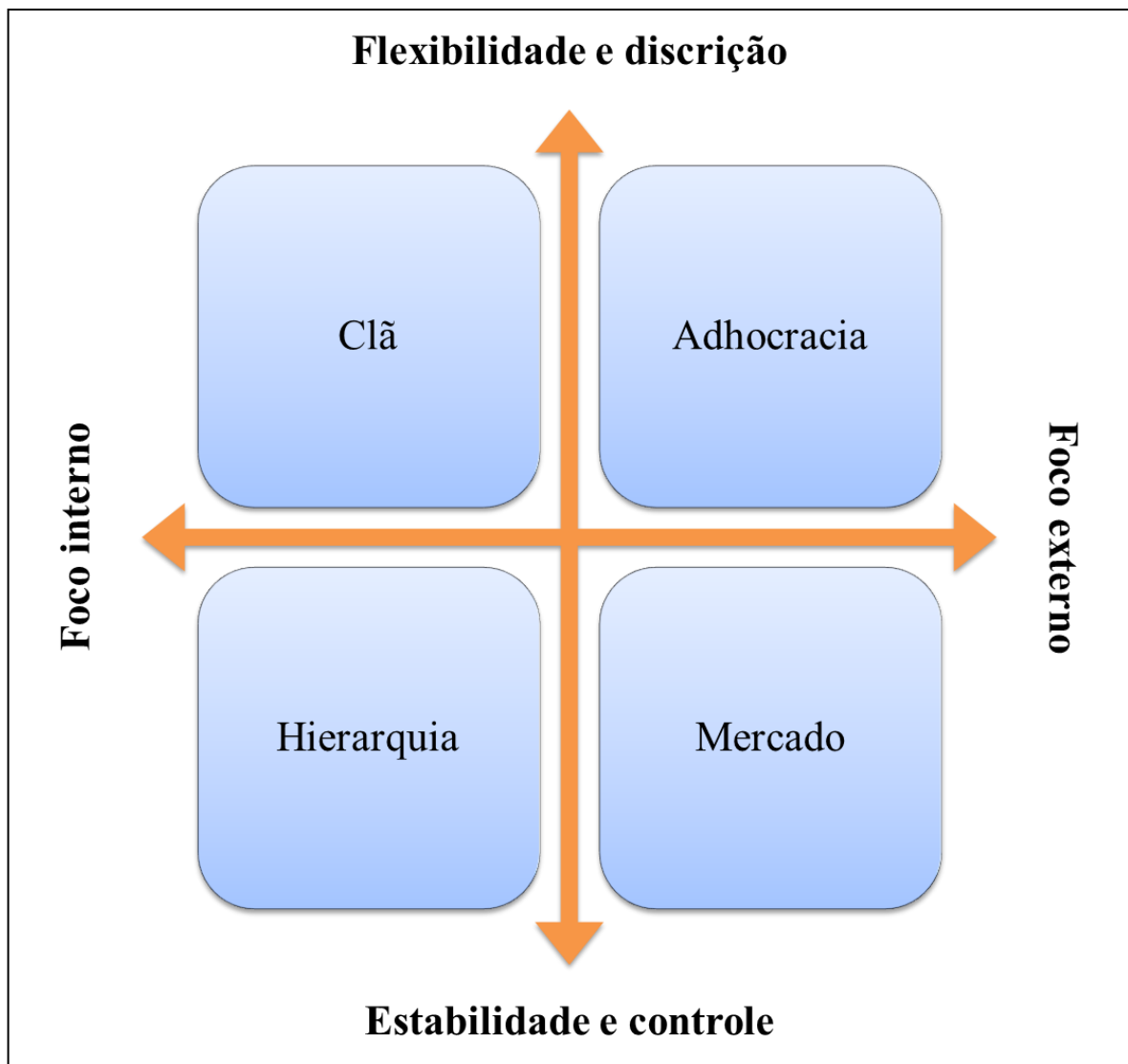
O conjunto dos símbolos, linguagens, ideologias e crenças de uma organização dá origem à cultura organizacional. Tal cultura impacta o sucesso da empresa pelo fato de influenciar o comportamento, as motivações e a produtividade de seus colaboradores, bem como a satisfação desses com a própria organização (CHUNG; JUNG; YIH, 2015).

Segundo Barreto, Neto e Passos (2012), a cultura organizacional influencia a maneira como os colaboradores pensam, agem e respondem às medidas tomadas pela empresa.

Cameron e Quinn (2011) consideram cultura como sendo os valores, princípios, filosofias e abordagens que caracterizam uma organização. Para entender a cultura organizacional, propuseram uma tipologia teórica chamada *Competing Value Framework* (CVF), que pode ser traduzida como quadro de valores concorrentes.

O quadro CVF, ilustrado na Figura 4, baseia-se em duas dimensões, que formam quatro quadrantes. Uma dimensão enfatiza o foco organizacional: interno ou externo, enquanto a outra diferencia flexibilidade e discrição de estabilidade e controle. Cada quadrante representa um tipo de cultura organizacional, sendo que nenhum deles é superior a outro (GIRITLI *et al.*, 2013).

Figura 4 – Quadro de Valores Concorrentes



Fonte: Adaptado de (CHUNG; JUNG; YIH, 2015).

O tipo Clã tem foco interno à organização, com traços de estrutura familiar, na qual valorizam-se a tradição, a lealdade, o trabalho em equipe, o comprometimento, e os objetivos são comuns a todos os membros. Já a cultura da *Adhocracia* é orientada para fora, focando em inovação, crescimento e dinamismo, fornecendo oportunidades para que seus colaboradores desenvolvam-se por conta própria. A cultura da Hierarquia é relativa a uma organização formalmente estruturada, enfatizando o uso de procedimentos, bem como a ordem e a previsibilidade para obter ganhos em produtividade, eficiência e confiabilidade de seus

produtos. Finalmente, o tipo Mercado refere-se à cultura direcionada à interação com o ambiente externo, tendo como prioridade o cliente e a eficácia (CHUNG; JUNG; YIH, 2015).

Sendo algo tácito e construído socialmente, a cultura opera no nível inconsciente das pessoas. Em organizações, valores compartilhados são essenciais para a eficiência, pois ajudam os membros a escolher que postura adotarão de acordo com os padrões aceitáveis de comportamento que compõem a identidade da empresa. A cultura corporativa direciona as ações e as respostas de cada pessoa (LEONARD; PAKDIL, 2015).

A socialização consiste na transmissão da cultura organizacional a novos membros. Quando bem-sucedida, implica em maior comprometimento de seus colaboradores, e quando mal efetuada, cria indivíduos que se sentem excluídos do círculo a que pertencem (LEONARD; PAKDIL, 2015).

2.2.1 Resistência à mudança

Num momento de luta por sobrevivência e participação de mercado, as organizações não podem mais se satisfazer com conquistas passadas, e mudanças tornam-se inevitáveis para que explorem novas oportunidades, (APPELBAUM *et al.*, 2015).

Appelbaum *et al.* (2012) reformulou uma metodologia de oito etapas para a implementação do que se pode chamar de liderança transformacional. Os primeiros passos são comunicar sobre a mudança, convocar um time para liderar o processo e criar uma visão. É nessa fase que a resistência a mudanças deve ser vencida pelos líderes ou poderá comprometer o sucesso da iniciativa (APPELBAUM *et al.*, 2015).

A alta gerência pode ser um indivíduo ou um grupo particular de indivíduos que influencia a percepção e a disposição dos funcionários para que se envolvam nas atividades (CHUNG; JUNG; YIH, 2015).

No contexto de uma organização, resistência significa recusar-se a participar de uma iniciativa. Tal resistência nem sempre é evidente. Parte do desafio de um líder é identificar o grau de resistência do grupo, bem como suas causas, e tomar medidas que minimizem seus efeitos indesejados (APPELBAUM *et al.*, 2015).

Diversos artigos consideram a ansiedade como o maior fator de resistência à mudança. Anderson e Anderson (2010) associaram as seis principais necessidades humanas (segurança, inclusão/conexão, poder, controle, competência e justiça) ao conceito de resistência. Todos os

indivíduos possuem estas necessidades, mas apenas uma ou duas são predominantes para cada pessoa, determinando assim seu comportamento.

Líderes dotados de sensibilidade e maior entendimento sobre tais questões psicológicas conseguem reagir de forma corretiva para reduzir a resistência, conferindo disposição aos membros da organização e boa vontade na aceitação de mudanças (APPELBAUM *et al.*, 2015).

Os níveis de resistência variam de acordo com o tamanho da mudança e seu impacto nos costumes vigentes de trabalho (BROWN, 2011). O maior obstáculo para a mudança é a tentativa de erradicar toda e qualquer resistência que a ela surgir. Ao invés disso, o objetivo final deve ser o de amenizar a resistência existente, levando-a a níveis mais baixos e praticáveis (APPELBAUM *et al.*, 2015).

Deve-se considerar também a forma como uma organização aborda a implementação da mudança. Expectativas não realistas que subestimam o tempo e o esforço necessário para realizar a mudança levam a uma maior resistência (LINES *et al.*, 2015).

Holt *et al.* (2007) identificou fatores que influenciam a prontidão. Os cinco mais proeminentes foram: discrepância, eficácia, valência organizacional, apoio gerencial e valência pessoal. Discrepância é o reconhecimento de que a mudança é necessária; eficácia é a crença de que a mudança pode realmente ser implementada; valência organizacional é a crença de que a mudança será benéfica para a organização; apoio gerencial é a confiança de que os líderes da empresa estão comprometidos com a mudança e, finalmente, valência pessoal é o reconhecimento de que determinada mudança é benéfica para o próprio indivíduo (APPELBAUM *et al.*, 2015).

Porém, é igualmente importante enxergar resistência como uma oportunidade de melhoria (BROWN, 2011). Embora seja predominantemente percebida como negativa, um certo grau de resistência também pode gerar bons resultados. A princípio, ela ajuda as organizações a manter estabilidade e revela os aspectos fracos de uma iniciativa de mudança, conferindo mais robustez ao processo, pelo fato de forçar as pessoas a repensarem e reavaliarem a mudança desejada (APPELBAUM *et al.*, 2015).

Portanto, se resultante de preocupações genuínas, a resistência representa um parâmetro de controle favorável ao processo, devendo, contudo, ser moderado de forma a não implicar em maiores custos nem impedir a resposta adequada das empresas às ameaças ou oportunidades do meio em que atuam (APPELBAUM *et al.*, 2015).

2.3 GESTÃO DA QUALIDADE

Como consequência da globalização, da grande circulação de bens e serviços na economia mundial, da contínua evolução tecnológica, da intensa concorrência e do aparecimento de clientes cada vez mais exigentes, qualidade tornou-se ferramenta de sobrevivência para uma organização. É, portanto, em termos de gestão, uma das áreas mais importantes para as empresas contemporâneas (ISMYRLIS; MOSCHIDIS, 2014).

Com o objetivo de assegurar a qualidade, sistemas de gestão da qualidade direcionam-se à melhoria do desempenho organizacional. Eles assumem a forma de padrões normativos, como a Organização Internacional de Normalização (ISO), ou de teorias e conceitos, como a Gestão da Qualidade Total (TQM) (ISMYRLIS; MOSCHIDIS, 2014).

Além das normas ISO, surgiram muitas outras práticas, com ou sem certificação, derivadas principalmente de fábricas ou grandes empresas, como Toyota, Motorola e Ford (KARTHI *et al.*, 2012). De acordo com Ismyrlis e Moschidis (2014), esses métodos transcendem o setor industrial e são aplicáveis a todos os tipos de organização. Uma lista de algumas das principais metodologias é apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 – Normas e Metodologias da Qualidade

TQM
6s
BPR
Lean (manufacturing, production, enterprise, six sigma)
EFQM
14001
OHSAS 18001
Outras normas ISO (26000, 27001, 31000 e outras)
Outras normas para setores de atividade específicos (HACCP, CE EM, FPC e outras)

Fonte: (ISMYRLIS; MOSCHIDIS, 2014).

“A implementação de um sistema internacional de gestão da qualidade representa a condição básica para o sucesso de uma organização, bem como para sua introdução no mercado” (GOTZAMANI; KAFETZOPOULOS; PSOMAS, 2015, p. 381, tradução nossa).

Entende-se Gestão da Qualidade (GQ) como uma filosofia de gerenciamento que busca excelência por meio da melhoria contínua e do foco no cliente. Como teorias da qualidade são

muito genéricas para pesquisas experimentais, e técnicas são detalhadas demais para se obter resultados confiáveis, o estudo de GQ só assume forma concreta quando seus princípios são fundamentados em um determinado conjunto de práticas (ARÓSTEGUI; MOLINA; SÁNCHEZ, 2013).

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é o componente do sistema de gestão da empresa que objetiva atender os requisitos dos clientes e outras partes interessadas como meio de alcançar a qualidade organizacional (ABNT, 2005).

Para Aróstegui, Molina e Sánchez (2013), a implementação e avaliação de um sistema de GQ se dá basicamente por meio de sete práticas: liderança, planejamento estratégico, foco no cliente, gestão de recursos humanos, informação e análise, gestão de processo e gerenciamento de fornecedores.

A ISO 9001 é, sem dúvidas, o sistema que mais contribuiu para o desenvolvimento da GQ até o momento presente (HERAS, 2011). A norma estabelece os requisitos para que um SGQ seja eficaz em atender as necessidades dos clientes. Há clientes que até mesmo exigem o certificado nessa norma para que possam realizar suas compras nas organizações (COSTAL; MARTINS; TURRIONI, 2013).

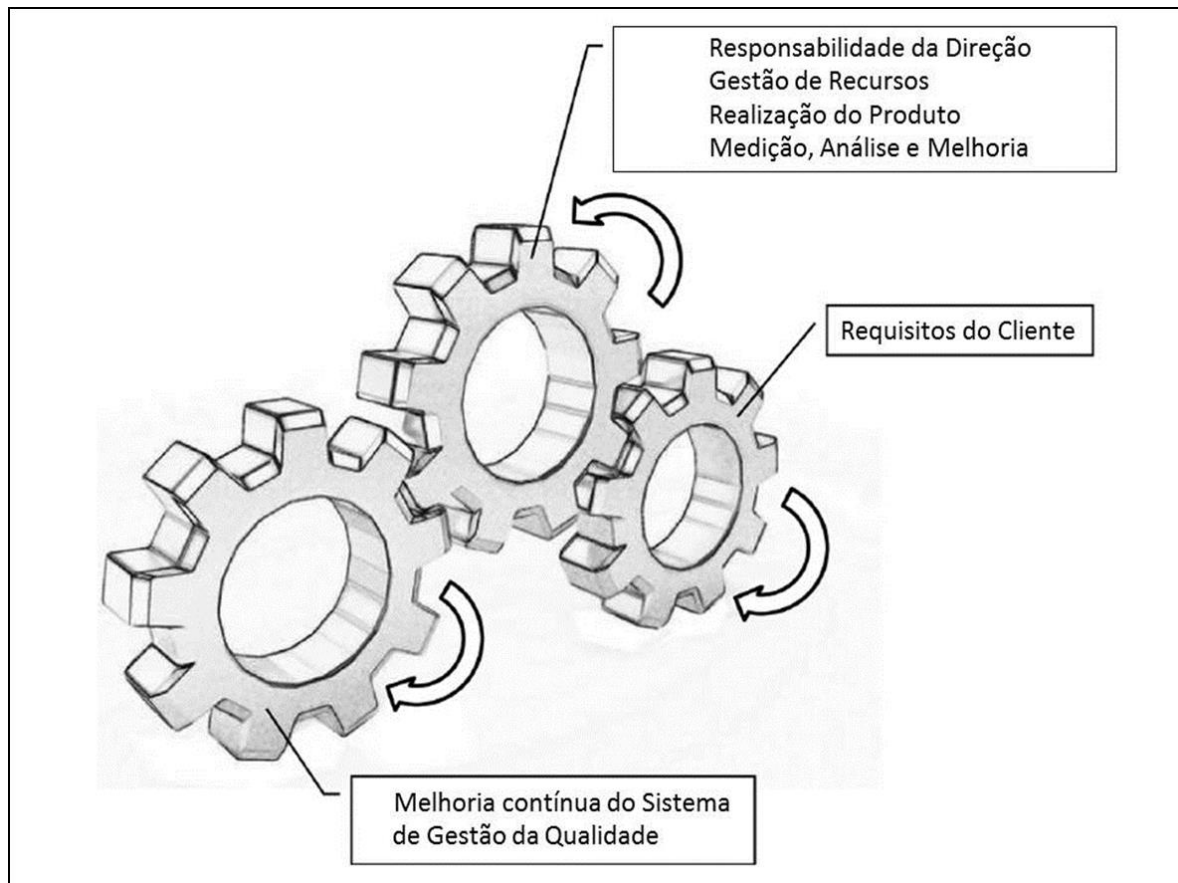
A efetividade deste sistema está ligada à sua capacidade de atender as exigências do consumidor, promover a melhoria contínua de processos e se prevenir contra não conformidades em produtos ou serviços, de maneira a atingir o principal objetivo da qualidade: a satisfação do cliente (GOTZAMANI; KAFETZOPOULOS; PSOMAS, 2015).

O funcionamento do SGQ baseado na norma ISO 9001:2008 é mostrado na Figura 5.

As quatro cláusulas – responsabilidade da direção, gestão de recursos, realização do produto, e medição, análise e melhoria – dirigem a melhoria contínua do SGQ. O torque desta engrenagem vem dos requisitos do cliente, que servem de insumo para o SGQ. A melhoria contínua do SGQ é verificada na satisfação do cliente (DEVADASAN; MURUGESH; SIVARAM, 2013).

Singh *et al.* (2011) alega que o sucesso da ISO 9001 depende principalmente de como a padronização é efetivamente implementada pelas organizações. Segundo Salaheldin (2009), indicadores de desempenho são uma ferramenta essencial para a gestão, pois só após mensurar algo é que se pode buscar sua melhoria.

Figura 5 – Articulação de seções da norma ISO 9001:2008



Fonte: (DEVADASAN; MURUGESH; SIVARAM, 2013).

A adesão ao padrão ISO 9001 requer um alto investimento de tempo, esforço e recursos organizacionais. Para a obtenção de resultados robustos, três parâmetros são analisados: qualidade de produto, *performance* operacional e *performance* financeira. A qualidade de produto pode ser medida pelos cinco fatores de Garvin: desempenho, confiabilidade, durabilidade, qualidade percebida e conformidade com especificações (GOTZAMANI; KAFETZOPOULOS; PSOMAS, 2015).

Já as *performances* operacional e financeira são vistas normalmente como uma composição de diversos fatores. O Quadro 3 apresenta os 18 indicadores da certificação ISO 9001.

Quadro 3 – Indicadores de desempenho

PERFORMANCE OPERACIONAL		
1	Qualidade de fabricação de produtos/serviços	Interno
2	Qualidade de design	Interno
3	Variabilidade de processo	Interno
4	Tempo de entrega	Interno
5	Tempo de ciclo	Interno
6	Redução de desperdício e ineficiência	Interno
7	Satisfação do cliente	Externo
8	Conscientização dos colaboradores sobre qualidade	Interno
9	Melhoria do procedimento de documentação	Interno
10	Aumento de eficiência do sistema da qualidade	Interno
PERFORMANCE FINANCEIRA		
11	Vendas	Interno
12	Participação no mercado	Externo
13	Custo de produção unitária	Interno
14	Lucratividade	Interno
15	Aumento de produtividade	Interno
16	Aumento de oportunidade de exportação	Externo
17	Eficácia da ferramenta de marketing	Externo
18	Melhoria da imagem da empresa	Externo

Fonte: (ISMYRLIS; MOSCHIDIS, 2014)

Alguns dos benefícios observados pelas empresas com a certificação ISO 9001 são (DEVADASAN; MURUGESH; SIVARAM, 2013):

- Expansão de Mercado;
- Melhoria na qualidade de produto e serviço;
- Redução de custos e ganho de lucro;
- Aumento na satisfação do cliente;
- Maior envolvimento por parte dos colaboradores;
- Entrega pontual;
- Organização sistemática.

No entanto, Devadasan, Murugesh e Sivaram (2013) também afirmam ter encontrado, na literatura, as seguintes críticas à norma:

- Excesso de burocracia interna;

- Altos custos de implementação (auditores, consultores, tempo empregado para a certificação) que estão fora do alcance de várias organizações, especialmente aquelas de pequeno ou médio porte;
- Natureza genérica, não sendo específico à indústria.

Como solução para a complexidade da gestão de documentação, Costal, Martins e Turrioni (2013) sugerem a utilização de sistemas informatizados, como o *software* wiki da Web 2.0, capaz de gerir as atividades de manutenção, atualização e publicação de documentos.

Muitos estudos têm sido realizados para investigar a relação existente entre a certificação ISO 9001 e a evolução dos negócios (GOTZAMANI; KAFETZOPOULOS; PSOMAS, 2015). De acordo com pesquisas de Sampaio *et al.* (2011), por exemplo, empresas com *performance* financeira mais alta apresentam maior propensão a implementar e certificar seu sistema de GQ. Mas há também evidências de que a certificação ISO 9001 tem efeito significativo na melhoria da qualidade de processos, procedimentos e produtos, permitindo às organizações adquirir vantagem competitiva (GOTZAMANI; KAFETZOPOULOS; PSOMAS, 2015).

3 ESTUDO DE CASO

3.1 A FRANQUEADORA

A rede de franquias escolhida para análise foi a Pearson. Líder global em educação e presente em mais de 80 países com cerca 40 mil colaboradores, a Pearson Education é mais conhecida pela publicação de livros, com a marca Longman, e compõe o conglomerado internacional Pearson PLC com sede no Reino Unido.

Suas origens datam de 1724, quando Thomas Longman fundou a Longman. Em 1844, a Pearson foi fundada por Samuel Pearson, como uma pequena empresa de construção em Yorkshire, no norte da Inglaterra. Por volta de 1880, a empresa tornou-se uma das maiores construtoras do mundo, em um período de desenvolvimento dos transportes, comércio e telecomunicações que alimentavam as economias mundiais.

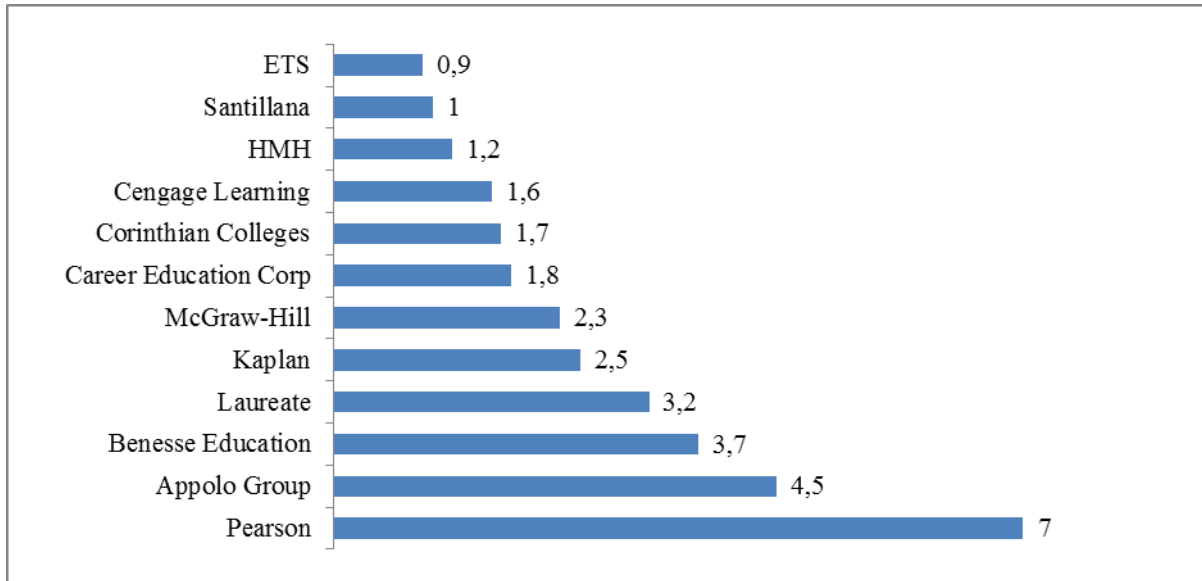
Em 1921, a Pearson adquiriu um número de jornais locais no Reino Unido, que formaram a Westminster Press. Em 1957, comprou o grupo Financial Times e uma participação de 50% no The Economist. A Editora Longman foi adquirida em 1968 e em 1970, consolidou-se também a aquisição de 47% da Penguin Random House.

Nesta mesma década, teve início sua atuação no Brasil. Ao longo dos anos, a empresa realizou outras aquisições e, ao fim de 2013, comprou da família Martins a totalidade do Grupo Multi, o maior detentor de cursos de idiomas no país, com mais de 800.000 alunos em 2600 escolas franqueadas entre suas sete marcas: Wizard, Yázigi, Skill, Quatrum, Microlins, SOS e People.

Tal aquisição confirmou a estratégia da empresa de forçar investimentos em economias emergentes e reforçar sua presença global. Antes da compra, a Pearson já possuía cerca de 600.000 alunos de inglês em mais de 600 centros de ensino no mundo. Em 2011, registrou um faturamento de \$ 7 bi, como ilustra a Figura 6.

Após 150 anos no mercado, a empresa dedica-se ao desenvolvimento de produtos, serviços e tecnologias para oferecer acesso à aprendizagem e absorção de conteúdo de forma customizada. Considerada um dos maiores *players* privados de Educação do Brasil, a Pearson entrega soluções que abrangem todo o ciclo educacional - desde a educação infantil até a vida adulta, por meio de três linhas de negócios: Formação Básica, Ensino Superior e Profissional.

Figura 6 – Faturamento de empresas no mercado da educação (em bilhões de dólares)

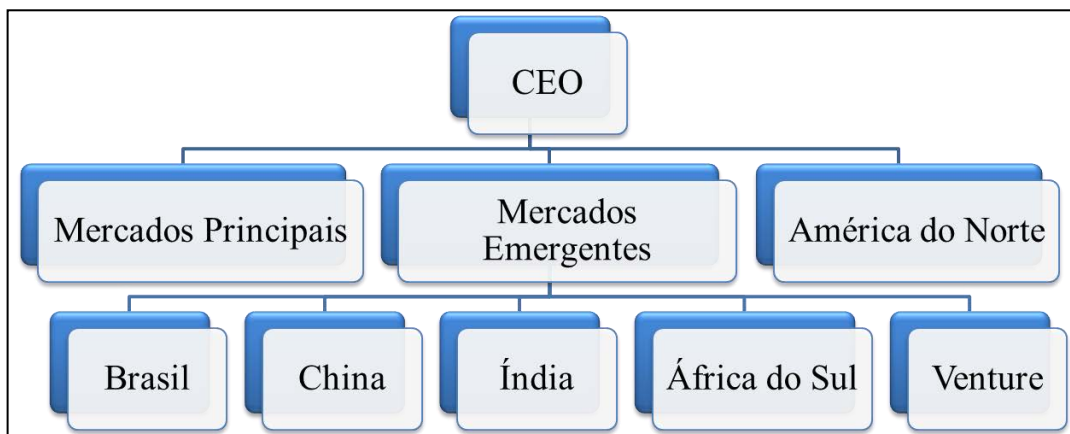


Fonte: (PEARSON, 2011).

Na área de Formação Básica, deu origem aos Sistemas de Ensino COC, Dom Bosco e Pueri Domus, no setor privado, e NAME, no setor público. No Ensino Superior, firmou parcerias com universidades e instituições para o fornecimento de livros e recursos tecnológicos, como os *e-books* e a biblioteca virtual, cobrindo também o ensino a distância. E na linha Profissional, área de maior destaque, destina-se ao segmento de idiomas e à capacitação de professores.

A atual estrutura da Pearson é apresentada na Figura 7.

Figura 7 – Estrutura organizacional da Pearson



Fonte: (PEARSON, 2014)

3.2 AS FRANQUEADAS

3.2.1 Marca A

Com mais de 40 anos no mercado, esta marca integra a Multi Holding e possui cerca de 200 unidades de ensino espalhadas por todo o Brasil.

As escolas oferecem cursos de oito idiomas: Inglês, Espanhol, Italiano, Alemão, Francês, Japonês, Chinês e Português para estrangeiros.

Caracterizada como uma das franquias de idiomas mais tradicionais do país, destaca-se por sua proposta de ensino baseada na percepção de inteligências múltiplas e na imersão cultural, sendo constantemente premiada pela ABF como uma franquia de excelência.

As unidades selecionadas para participar da pesquisa foram: Ermelino Matarazzo (na zona leste da cidade de São Paulo) e Mairiporã.

3.2.2 Marca B

A bandeira foi fundada em 1987, a partir de uma pequena escola em Campinas, SP. Na década de 2010, representa a maior franquia no segmento de ensino de idiomas do Brasil, com 1221 escolas no país e outras unidades nos Estados Unidos, no Japão, Paraguai e Costa Rica.

A marca oferece aulas de inglês, francês, espanhol, italiano, alemão, japonês, chinês e português para estrangeiros, e é pioneira no ensino de inglês em Braille.

Além de usufruir de uma metodologia de ensino de fácil gerenciamento, o franqueado recebe como benefício a estruturação inicial do imóvel, apoio de marketing, formação de seus professores, treinamentos comerciais e participações em congressos.

A área mínima requerida para a implantação de uma unidade é de 80 m², com um custo médio de R\$ 900,00 /m². Estima-se que os investimentos em instalação sejam de R\$ 56.000,00 e o capital de giro em torno de R\$ 50.000,00. A taxa de franquia varia entre R\$ 15.000,00 e R\$ 45.000,00. O prazo de retorno previsto é de 18 a 24 meses, para um faturamento mensal de R\$ 120.000,00.

As unidades selecionadas para participar da pesquisa foram: Água Fria (na zona norte da cidade de São Paulo) e Guaratinguetá.

3.3 O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Criado com o objetivo de estimular boas práticas de gestão das unidades franqueadas, bem como aumentar sua receita, participação de mercado e lucratividade, o Programa de Excelência em Franquias (PEF) se propõe a trazer para a rede de idiomas um modelo administrativo.

Foi implantado em 2014 e é composto por duas partes: um Guia de Avaliação de Desempenho e as Regras de Reconhecimento de Mérito.

O primeiro é constituído por nove categorias: Gestão, Gente, Comercial & Marketing, Gestão Acadêmica, Administração e Financeiro, Operacional & Logística, Infraestrutura, Jurídico e Resultado, que são os principais temas abordados pelo Programa. Cada categoria é formada por Tópicos, que configuram os assuntos relevantes de cada tema. O Tópico, por sua vez, contém itens e conceitos.

Em cada item, há uma ou mais solicitações que devem ser atendidas. Quando a solicitação é atendida, a franquia conquista a pontuação correspondente. O conceito referente a cada item explica o que é pedido, qual sua importância e como o atendimento à solicitação será verificado.

O franqueado, dono de uma unidade da rede, é incumbido de assumir a primeira e a nona categoria (Gente e Resultado, respectivamente) e nomear responsáveis pelo acompanhamento das outras sete categorias.

Já as Regras de Reconhecimento de Mérito estabelecem as condições para que uma franquia seja considerada vencedora e define os tipos de premiação.

As unidades franqueadas são estimuladas a adotar procedimentos de excelência em cada categoria e, num processo de autoavaliação, atribuem pontos a cada etapa implantada com sucesso. A somatória dos pontos leva à melhor classificação.

São estabelecidos quatro parâmetros de meta anuais a serem atingidos: matrículas, satisfação do cliente, retenção e quadro de gestão. O quadro de gestão é constituído de diversos relatórios que espelham a *performance* das categorias e deve ser mantido em área de grande circulação de colaboradores para estimular a participação e comprometimento da equipe.

Alguns exemplos dos indicadores analisados são: matrícula prevista/realizada, inadimplência, retenção, taxa de *turnover* e absenteísmo de pessoal, *leads* contatados/convertidos em visita.

Os donos das categorias devem se reunir uma vez por mês para apresentar os dados de sua área e seus planos de ação, sendo todas as reuniões registradas em atas.

As autoavaliações são feitas duas vezes ao ano, nos meses de abril e agosto. As franquias preenchem os itens de cada categoria no prazo de uma semana e registram-nos no portal *web* da franqueadora. São anexados também documentos comprovantes, chamados Evidências, das ações realizadas, como atas de reunião, relatórios complementares e fotos de campanhas de marketing.

Um consultor de campo visita a unidade para validar as auto avaliações efetuadas e em novembro, durante a convenção nacional da marca, as premiações são feitas com grande destaque aos franqueados mais bem classificados. O reconhecimento não é pecuniário, mas sim de mérito pelos resultados alcançados. O primeiro colocado é considerado Embaixador da marca.

Há basicamente três condições de premiação:

- Franquias que obtiverem mais que 75% do seu total de pontos possíveis;
- Franquias que pontuarem em todos os Tópicos em que forem avaliadas;
- Franquias que forem avaliadas em todas as Categorias.

De acordo com a situação de mercado, a cada ano a franqueadora introduzirá novos processos e ferramentas no PEF. Participam do Programa todas as franquias filiadas à Pearson com contrato em vigor e operações em funcionamento há, no mínimo, 30 dias antes da primeira autoavaliação. As avaliações fornecem diagnósticos sobre a situação e as condições reais das unidades. Com base nas avaliações, são desenvolvidos planos de ação.

O conjunto de procedimentos proposto no PEF operacionalizado com eficiência e com o constante treinamento das equipes através da Universidade Corporativa leva as unidades a obter melhores resultados por contemplar de forma muito profissional todas as áreas de gestão. Constitui, assim, uma excelente ferramenta para melhoria contínua de resultados.

O PEF foi fruto de uma pesquisa para atender todas as rotinas de uma escola de idiomas. A execução dos itens deste programa permite que os resultados sejam medidos, analisados e corrigidos para que a unidade franqueada desenvolva suas atividades de forma mais eficiente, prática e lucrativa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O contato mais próximo com as unidades analisadas permitiu verificar grande semelhança entre as percepções dos franqueados a respeito do PEF, o SGQ proposto pela franqueadora. As diferenças observadas consistem basicamente na data de início efetivo do programa e em dificuldades pontuais sobre sua utilização cotidiana. No Quadro 4, são sintetizados os pontos que favorecem a implantação do sistema e os que dificultam.

Quadro 4 - Resumo dos prós e contras do SGQ

Benefícios	Dificuldades
Controle de custos e monitoramento de resultados	Falta de orientações/esclarecimento sobre ferramentas do sistema
Gestão estruturada de clientes existentes e clientes em potencial	Visitas pouco frequentes dos consultores de campo
Estabelecimento de metas e integração de funcionários	Custo de mudança de estrutura
Padronização de rotinas de recrutamento	Taxas sobre suporte oferecido
Maiores investimentos em tecnologia	Excesso de burocracia
Avaliação e comunicação com unidades facilitadas para a franqueadora	Falta de campanhas mais intensivas para matrícula

Fonte: próprio autor

Apesar de ter sido apresentado aos franqueados no início de 2014, as escolas ainda não conseguiram implementar o PEF de forma integral. Para algumas delas, faltam recursos, instruções e esclarecimento por parte da franqueadora quanto ao uso das ferramentas que o sistema fornece e quanto às regras por ele impostas.

Embora estejam em locais diferentes, com diferentes condições de mercado, os quatro diretores mostraram-se satisfeitos em receber diretrizes administrativas pelo Programa. Esta pequena amostra de entrevistados revelou que grande parte dos franqueados tem formação ligada à educação e, por isso, sente mais facilidade de lidar com as questões pedagógicas do

que com as financeiras ou comerciais. Daí a dificuldade de gestão dos serviços. Trata-se de diretores que, além de não ter formação administrativa, acumulam várias funções em um único cargo: diretor, coordenador pedagógico, recursos humanos, contabilidade.

Os principais benefícios reportados com a implantação do PEF foram: padronização para triagem de currículos, entrevistas, contratação; gestão estruturada de contato dos clientes em potencial, com especificação de metas adequadas à realidade da escola; gestão de satisfação dos clientes existentes; integração dos funcionários; controle de custos e monitoramento de resultados.

O treinamento de professores também foi apontado como fator relevante para a melhoria do serviço prestado e, conseqüentemente, da qualidade percebida pelo cliente. Além disso, o acompanhamento pessoal das aulas por parte dos franqueados foi incentivado.

Por outro lado, os entrevistados afirmaram haver excesso de burocracia pelo elevado controle de evidências do cumprimento de metas, o que implica em perda de foco e gasto demasiado de tempo em atividades que não agregam valor ao serviço. Uma possível solução para este ponto é tornar o sistema ainda mais eletrônico, eliminando todas as etapas manuais.

Outros motivos de insatisfação referem-se aos gastos financeiros com as mudanças de estrutura exigidas pela franqueadora e às taxas abusivas sobre serviços impostos.

O suporte de marketing da franqueadora se dá principalmente por propagandas em rede nacional. Quanto às áreas comercial e pedagógica, são oferecidos treinamentos, workshops, convenções e congressos para divulgação de melhores práticas. Mas faltam campanhas mais intensivas de matrícula e rematrícula, ferramentas para gestão de lucratividade e visita mais frequente dos consultores de campo.

Pelo fato de ser uma empresa de grande porte, e não-familiar (como era o caso do Grupo Multi), a Pearson impõe cobranças maiores. Porém, os franqueados disseram sentir mais agilidade de resposta em determinados aspectos, como a entrega de material didático, e maior acessibilidade a pessoas que ocupam os cargos superiores na franqueadora. Notou-se também que investimentos em recursos tecnológicos têm crescido, a fim de melhor amparar as unidades.

Por parte da franqueadora, também foram entrevistados alguns representantes responsáveis pela criação e implantação do Programa. Estes declararam que os resultados de 2014 foram satisfatórios. As unidades que implantaram o PEF com disciplina conseguiram organizar melhor os processos e as pessoas, obtiveram melhor rentabilidade no negócio e conquistaram maior credibilidade perante os alunos. Mas ainda há o que melhorar.

O PEF 2015 ganhou ajustes importantes em relação à versão anterior, sugeridos também pelas unidades associadas, com base nas ações que se mostraram mais bem-sucedidas.

Deseja-se que o Programa ajude ainda mais na gestão do negócio, promova maior crescimento conjunto e aprimore os resultados de aprendizagem dos alunos, alinhados com o objetivo de eficácia da Pearson. Isso será possível por meio de avaliação, orientação e motivação dos franqueados.

O PEF consiste em um Manual de Gerenciamento porque contém orientações; e em um Programa de Reconhecimento porque enaltece as franquias que alcançam os padrões de excelência estabelecidos pela marca.

Os principais benefícios reportados pela franqueadora foram o avanço significativo no processo de avaliação das franquias, na comunicação com as unidades e na difusão da cultura de melhoria contínua. Trata-se de uma ferramenta valiosa para orientar e encorajar o franqueado e toda a sua equipe.

Promover a gestão do conhecimento em toda a franquia e esclarecer os franqueados quanto às razões pelas quais as ações devem ser feitas da maneira definida pela franqueadora são os diferenciais esperados para o sucesso em 2015.

5 RECOMENDAÇÕES

No contexto de mudança de gestão, o comprometimento da liderança desempenha papel fundamental. Para garantir os resultados esperados com a implementação de um SGQ, faz-se necessária a participação ativa da alta gerência na condução do Programa, tanto por parte da franqueadora, como por parte dos franqueados.

Apesar de abordada e tão enfatizada no mundo empresarial, esta prática ainda se mostra deficiente, carecendo de real atenção. No cotidiano corriqueiro, quando todas as preocupações se voltam para os problemas urgentes, os procedimentos que garantem melhor planejamento e organização das atividades são desconsiderados.

Um motivo de insatisfação entre as unidades das franquias refere-se ao custo de material didático e de participação em congressos ou eventos promovidos pela marca. Os franqueados consideram que as taxas cobradas pela franqueadora são abusivas. E diante deste tipo de desconfiança sobre os interesses envolvidos na relação franqueador-franqueado, a fidelidade ao negócio é enfraquecida e, conseqüentemente, seu comprometimento com a missão é prejudicado.

Portanto, ainda que os ganhos venham a ser parcialmente reduzidos com a diminuição de margem sobre o material, uma reavaliação das taxas impostas aos franqueados é importante para que estes se mantenham motivados, engajados e dedicados ao plano. Caso contrário, podem encontrar dificuldades em cumprir com todas as despesas e considerar mais vantajoso desligarem-se da rede para assumir bandeira própria.

Outra questão mais específica dos casos tratados neste trabalho consiste na função dos consultores de campo no desempenho das unidades franqueadas. De acordo com as regiões onde estão estabelecidas, as unidades são assistidas por consultores delegados pela franqueadora. Entretanto, esta assistência não tem sido efetiva, uma vez que o acompanhamento das unidades se dá com intervalos longos de tempo, com fins de fiscalização.

Sugere-se que tais consultores dediquem-se exclusivamente ao serviço das unidades para as quais foram designados, em um processo de trabalho contínuo e contato frequente para atender as necessidades locais de cada associado.

Além disso, foi solicitado por parte dos franqueados que houvesse adoção de uma escola como modelo para outras. Segundo esta ideia, os representantes de diferentes unidades do país poderiam visitar tal escola ou enviar funcionários para observar o funcionamento

adequado de cada uma das áreas da instituição, aprender e levar as lições extraídas para transmitir aos seus colaboradores.

No âmbito tecnológico, vale destacar também outra sugestão para melhorar o processo de cumprimento das rotinas estabelecidas pelo Programa: promover a integração do PEF com o sistema gerencial de informação utilizado pelas escolas. Um sistema conjunto permitiria reduzir o tempo de preenchimento das metas, ações e evidências, contribuiria para a segurança e estoque de dados e representaria uma facilidade a mais para tornar atrativas as atividades originalmente burocráticas.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho beneficiou-se de uma grande disponibilidade de documentos e arquivos utilizados pelas marcas analisadas. Os materiais de guia do Programa de Excelência em Franquias serviram como base para descrever e caracterizar o sistema e permitiram conhecer melhor as propostas da franqueadora. Foi possível, assim, identificar os pontos fortes do PEF e as questões que requerem maior atenção, cuidado e aperfeiçoamento.

O contato direto e pessoal com os representantes das unidades e da franqueadora foi limitado por restrições geográficas e de tempo. Os franqueados, em sua maioria, trabalham em outras empresas ou possuem outros negócios além da escola de idiomas. Por isso, não estão concentrados em uma única atividade profissional. Contudo, as interações com os entrevistados foram suficientes para avaliar seu êxito na implementação do Programa e de que forma este processo tem avançado, considerando as dificuldades inerentes à mudança nas práticas de gestão.

Esta pesquisa cumpriu também seu propósito de elaborar recomendações referentes ao tema. Com ajuda das diferentes fontes de informação utilizadas para analisar o assunto como um todo, foram propostas ideias que podem contribuir para o sucesso de empresas de serviços que buscam implantar um SGQ em suas unidades filiadas.

O segmento da educação é um campo vasto para pesquisas. Na revisão teórica do presente trabalho, verificou-se grande quantidade de estudos a respeito tanto do sistema de franquias quanto das problemáticas envolvendo Sistema de Gestão da Qualidade. Porém, pouco se encontra sobre o potencial existente na associação dos dois temas, e muito menos sobre a aplicação destes no contexto da educação.

Pelo fato do ensino ainda não ser uma área bem estruturada no país, o modelo de negócios *Franchising* tem a capacidade de lhe conferir um caráter mais sistemático, pelo qual se pode definir procedimentos de rotina, controlar custos e mensurar resultados.

Estas também são algumas das principais finalidades do SGQ. Como foi observado nesta pesquisa, trata-se de um sistema que pode ser empregado em diversos ramos de negócio, não se restringindo à indústria ou ao comércio de bens materiais, mas funcionando de maneira igualmente útil nos segmentos de prestação de serviços.

Para estudos futuros, sugere-se uma análise sobre empresas de outros ramos dentro do setor de serviços, a fim de possibilitar uma comparação de resultados, identificação de semelhanças e proposição de soluções para os problemas em comum.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, L.; ANDERSON, D. **Getting smart about employee resistance to change**, 2010. Disponível em: <www.beingfirst.com>. Acesso em: 24 sept. 2015.

APPELBAUM, S.H. *et al.* Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. **The Journal of Management Development**, v. 31, n. 8, p. 764-82, 2012.

APPELBAUM, S. H. *et al.* Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part One). **Industrial and Commercial Training**, v. 47, n. 2, p. 73-80, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/ICT-07-2013-0044>>. Acesso em: 24 sept. 2015.

ARÓSTEGUI, M. N. P.; MOLINA, V. B.; SÁNCHEZ, F. B. Exploring the relationship between information technology competence and quality management. **BRQ Business Research Quarterly**, Granada, v. 18, n. 1, p. 4-17, 2013. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2340943614000073>>. Acesso em: 23 apr. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF. **Evolução do Setor 2003-2014**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-2003-2014>>. Acesso em: 20 maio 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR ISO 9000**: sistemas de gestão da qualidade - fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR ISO 9001/2008**: sistemas de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro: 2008.

BARRETO, R. S; NETO, A. C. D.; PASSOS, O. M. Assessing the relevance of organizational culture in software process improvement initiatives. **CibSE**, p. 70-83, 2012.

BENAVIDES, C. R.; RATA, B. M. M.; SÁNCHEZ, J. I. L. Knowledge complexity, absorptive capacity and weak ties. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 23, n. 5, p. 578-592, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/17410381211234417>>. Acesso em 29 nov. 2015.

BOSCH, H. S.; FEIST, J. H.; VILBRANDT, R. Quality Management System in Fusion Research—Experience From W7-X. **IEEE Transactions on Plasma Science**, v. 42, n. 11, p. 3644-3649, nov. 2014. Disponível em:

<<http://ieeexplore.ieee.org/xpl/articleDetails.jsp?arnumber=6920038>>. Acesso em: 23 apr. 2015.

BRENNAN L.; VECCHI A. Quality management: a cross-cultural perspective. **Cross Cultural Management: An International Journal**, v. 16, n. 2, p.149–164, 2009. Disponível em:< <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13527600910953900>>. Acesso em: 23 apr. 2015.

BROWN, D.R. **An Experiential Approach to Organization Development**. 8. ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2011.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**: Based on the competing values framework. 3 rd. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2011. 288 p.

CARPINETTI, L. C. R.; MIGUEL, P. A. C.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos**. São Paulo: Atlas, 2010. 111 p.

CHABOWSKI, B. R.; HULT, G. T. M.; MENA, J. A. The Retailing Literature as a Basis for Franchising Research: Using Intellectual Structure to Advance Theory. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 3, p. 269-284, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.001>>. Acesso em: 29 nov. 2015.

CHENG, C. J.; CHUANG, C. F. A study of institutional repository service quality and users' loyalty to college libraries in Taiwan: The mediating and moderating effects. **Journal of Convergence Information Technology**, v. 5, n. 8, 2010.

CHUNG, Y. C.; JUNG, C. L.; YIH, C. S. Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. **Computers in Human Behavior**, v. 54, p. 462-474, aug. 2015. Disponível em:<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563215301060>>. Acesso em: 24 sept. 2015.

COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B.; SAMPIERI, R. H. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

COMBS, J. G.; KETCHEN JR, D. J.; SHORT, J. C. Franchising Research: Major Milestones, New Directions, and Its Future Within Entrepreneurship. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 35, n. 3, p. 413-425, May 2011. Disponível em: <DOI: 10.1111/j.1540-6520.2011.00443.x>. Acesso em: 29 nov. 2015.

COSTAL, G. C. S. Z.; TURRIONI, J. B.; MARTINS, R. A. Adaptação de um wiki para a informatização da documentação do Sistema de Gestão da Qualidade. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 963–978, 2013. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000400015&lng=pt&nrm=iso&tlng=en>. Acesso em: 23 abr. 2015.

CRANDALL, R. E.; CRANDALL, W. E. Three little words. **Industrial Engineering**, v. 43, n. 6, p. 42-47, 2011.

DATA POPULAR. **Portal EBC – “Franquias”**. Disponível em:<http://busca.ebc.com.br/nodes?utf8=%E2%9C%93&q=franquia&site_id=portal>. Acesso em: 20 maio 2015.

DEVADASAN, S. R.; MURUGESH, R.; SIVARAM, N. M. Conceptualisation for implementing Total Productive Maintenance through the ISO 9001:2008 standard-based quality management system. **South African Journal of Industrial Engineering**, Stellenbosch, v. 24, n. 2, p. 33-46, aug. 2013. Disponível em:<<http://sajie.journals.ac.za/pub/article/view/494>>. Acesso em: 23 apr. 2015.

ELLRAM, L. M.; KIRCHOFF, J. F.; TATE, W. L. Corporate Social Responsibility Reports: a Thematic Analysis Related to Supply Chain Management. **Journal of Supply Chain Management**, v. 46, n.1, p. 19–44, dec. 2010. Disponível em:<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1745-493X.2009.03184.x/abstract>>. Acesso em: 23 apr. 2015.

FAISAL, M. N. Analysing the Barriers to Corporate Social Responsibility in Supply Chains: An Interpretive Structural Modelling Approach. **International Journal of Logistics Research and Applications**, v. 13, n. 3, p 179–195, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 207 p.

GIRITLI, H. *et al.* The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector. **Int. J. Proj. Manag.** v. 31, n. 2, p. 228–238, 2013.

GOMIŠČEK, B.; MALETIČ, D.; MATJAŽ, M. The impact of quality management orientation on maintenance performance. **International Journal of Production**, v. 52, n. 6, p. 1744-1754, oct. 2013. Disponível em:<<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207543.2013.848480#.VUQWcPIVjck>>. Acesso em: 23 apr. 2015.

GOTZAMANI, K. D.; KAFETZOPOULOS, D. K.; PSOMAS, E. L. The impact of quality management systems on the performance of manufacturing firms. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Bingley, v. 32, n. 4, p. 381-399, 2015. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/IJQRM-11-2013-0186>>. Acesso em: 23 apr. 2015.

HERAS, I. Internalization of ISO 9000: an exploratory study. **Industrial Management and Data Systems**, v. 111, n. 8, p. 312-330, 2011.

HOLT, D.T. *et al.* Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 43, p. 232-55, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Base de dados dos municípios**, 2014. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/geografia/redes_fluxos/gestao_do_territorio_2014/base.shtm>. Acesso em: 20 maio 2015.

ISMYRLIS, V.; MOSCHIDIS, O. The effects of ISO 9001 certification on the performance of Greek companies. **The TQM Journal**, v. 27, n. 1, p. 150–162, May 2014. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/TQM-07-2013-0091>>. Acesso em: 1 may 2015.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **The ISO survey**. Genebra: ISO, 2013. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm>>. Acesso em: 29 apr. 2015.

KARTHI, S. *et al.* Global views on intergrating Six Sigma and ISO 9001 certification. **Total Quality Management**, v. 23, n. 3, p. 237-262, 2012.

KAUFMANN, P. J.; LAWRENCE, B. Identity in Franchise Systems: The Role of Franchisee Associations. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 3, p. 285-305, 2011. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002243591000093X>>. Acesso em: 29 nov. 2015.

LEE, I. *et al.* A Decision-Making Model of Social Shopping in Franchising: Assessing Collaboration Strategies. **International Journal of Information Technology & Decision Making**, v. 14, n. 2, p. 395–420, dec. 2014. Disponível em: <<http://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0219622014500898>>. Acesso em: 27 june. 2015.

LEONARD, K. M.; PAKDIL, F. The effect of organizational culture on implementing and sustaining lean processes. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 26, n. 5, p. 725-743, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/JMTM-08-2013-0112>>. Acesso em: 24 sept. 2015.

LINES, B. C. *et al.* Overcoming resistance to change in engineering and construction: Change management factors for owner organizations. **International Journal of Project Management**, V. 33, n. 5, p. 1170-1179, july 2015. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786315000095>. Acesso em 24 sept. 2015.

MICHAEL, S. C. Can franchising be an economic development strategy? An empirical investigation. **Small Business Economics**, v. 42, n. 3, p. 611-620, aug. 2013. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11187-013-9500-1>>. Acesso em: 27 june 2015.

MEKSENAS, Paulo. **Sociologia da educação: uma introdução ao estudo da escola no processo de transformação social**. 13 ed. São Paulo: Loyola, 2007. 143 p.

MOELLER, S. Characteristics of services – a new approach uncovers their value. **Journal of Services Marketing**, v. 24, n. 5, p. 359-368, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/08876041011060468>>. Acesso em: 11 oct. 2015.

PARAST, M. M. Linking quality citizenship to process design: a quality management perspective. **International Journal of Production Research**, London, v. 52, n. 18, p.5484-5501, may 2014. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2014.916043>>. Acesso em: 23 apr. 2015.

PEARSON. Always learning. Disponível em: <<https://br.pearson.com/sobre-nos.html>> . Acesso em: 27 jun. 2015.

ROSHANZAMIR, S.; VALMOHAMMADI, C. The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. **International Journal of Production Economics**, v. 164, p. 167-178, june 2015. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527314004228>>. Acesso em: 24 sept. 2015.

SALAHELDIN, S. I. Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 58, n. 3, p. 215-237, 2009.

SAMPAIO, P.; SARAIVA, P.; RODRIGUES, A.G. The economic impact of quality management systems in Portuguese certified companies: empirical evidence. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 28, n. 9, p. 432-451, 2011.

SINGH, P.; POWER, D.; CHUONG, S. A resource dependence theory perspective of ISO 9000 in managing organizational environment. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 1/2, p. 49-64, 2011.

SKILL. Sobre a Skill. Disponível em: < <http://www.skill.com.br/>>. Acesso em: 27 jun. 2015.

TAVARES, P. A. The impact of school management practices on educational performance: Evidence from public schools in São Paulo. **Economics of Education Review**, v. 48, p. 1–15, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.econedurev.2015.05.002>>. Acesso em: 29 nov. 2015

WIZARD. Sobre a escola de idiomas Wizard. Disponível em: < <http://www.wizard.com.br/sobre-wizard/escolas-internacionais/>>. Acesso em: 27 jun. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. São Paulo: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas

Questões para entrevista com representantes das unidades franqueadas

1	Quando a proposta do PEF foi apresentada pela primeira vez? (mês/ano)
2	A partir de quando sua escola começou a implementar o Programa?
3	Como se dá a divisão de categorias do PEF entre o pessoal de sua escola?
4	Quais foram as principais mudanças causadas pelo Programa até o momento?
5	Quais foram os benefícios trazidos sobre a gestão da escola até o momento?
6	Houve reflexos na área pedagógica e na qualidade do serviço oferecido aos alunos?
7	Na sua percepção, quais são os pontos fracos do Programa? (pontos que deveriam ser repensados ou ajustados)
8	Quais são as maiores dificuldades enfrentadas na utilização do Programa?
9	Que desafios a escola ainda enxerga para chegar à plena aplicação do modelo?
10	Que resultados a escola ainda espera obter?
11	Caracterize o suporte oferecido pela franqueadora (financeiro, treinamento pedagógico/comercial/administrativo/jurídico, marketing, outro).
12	Que tipo de apoio da franqueadora tem feito falta à escola?
13	Quais as diferenças percebidas com a mudança de governança da franqueadora (do Grupo Multi para a Pearson)?

ANEXO A – Categoria 1: Gestão 1.1

Tabela preenchida a título de exemplo

Categoria 1- Gestão

1.1 – Planejamento e Monitoramento

OBJETIVO

Verificar como a Franquia define suas metas e atua para alcançá-las.

Itens

Solicitações

Pontos

Máx 47

Quanto ao seu Sistema de Gestão, a Franquia deve:

1. Definir quatro metas anuais, relativas a Matrículas, Retenção, Satisfação do Cliente e Pontuação no Programa de Excelência. E	10
2. Realizar análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças em relação à Unidade (Swot).	ORIENTATIVO
3. Realizar reunião mensal de avaliação de resultados para monitoramento das metas definidas.	8
4. Desenvolver planos de ação para sanar as defasagens identificadas entre os resultados parciais e as metas.	8
5. Executar as ações definidas nos planos de ação. E	8
6. Manter esquema de gestão à vista, que permita visualizar a evolução dos principais indicadores do negócio.	5
7. Ter um processo ou sistema formal para monitorar as ações e resultados referentes ao Programa de Excelência. E	8

ANEXO B – Categoria 1: Gestão 1.2

Tabela preenchida a título de exemplo

1.2 – Atuação Gerencial do Franqueado	
OBJETIVO	
Avaliar o grau de envolvimento do Franqueado com o negócio e o seu nível de conhecimento sobre ele e o mercado no qual atua.	
Itens	
Solicitações	Pontos Máx 43
Os Franqueados ou seus sócios que participam do gerenciamento do negócio devem:	
1. Dedicar tempo integral à condução do negócio.	6
2. Saber o número de alunos matriculados a qualquer tempo.	2
3. Saber as quatro metas anuais da Franquia.	8
4. Saber as metas do mês em curso e quais as tendências atuais em relação às metas anuais.	8
5. Participar das reuniões mensais de resultados.	8
6. Assistir, integralmente, a uma aula por mês.	6
7. Participar das reuniões regionais.	5

ANEXO C – Categoria 2: Gente 2.1

Tabela preenchida a título de exemplo

Categoria 2 - Gente	
2.1 – Gerenciamento OBJETIVO Avaliar a maneira como a Franquia gerencia, desenvolve e remunera seu capital humano.	
Itens	
Solicitações	Pontos Máx 37
Quanto ao gerenciamento dos seus recursos humanos, a Franquia deve:	
1. Dispor da relação dos seus funcionários, nela alocados por suas respectivas áreas de trabalho. E	4
2. Ter um processo de recrutamento e seleção de futuros colaboradores.	7
3. Dispor de um programa de integração de funcionários recém-contratados.	8
4. Manter sob controle a taxa de absenteísmo dos seus funcionários e as horas extras trabalhadas por eles.	2
5. Controlar a taxa de <i>turnover</i> da sua equipe.	3
6. Realizar entrevista de desligamento.	3
7. Ter pelo menos um veículo de comunicação interna com seus funcionários e prestadores de serviços.	4
8. Cumprir a legislação trabalhista quanto às obrigações em relação aos funcionários.	3
9. Disponibilizar no portal do Franqueado as regras e perguntas relacionadas às Melhores Práticas de Conduta.	3

ANEXO D – Categoria 2: Gestão 2.2

Tabela preenchida a título de exemplo

2.2 – Remuneração & Carreira	
OBJETIVO	
Avaliar se a remuneração que a Franquia paga aos seus funcionários e a perspectiva de crescimento que oferece, realmente permitem a contratação, desenvolvimento e retenção de mão de obra qualificada.	
Itens	
Solicitações	Pontos Máx 35
Quanto à remuneração e à carreira dos seus funcionários, a Franquia deve:	
1. Adotar política que inclua valores fixos e variáveis.	10
2. Desenvolver campanhas periódicas de incentivos que estimulem a obtenção de melhores resultados. E	6
3. Ter programa de reconhecimento não monetário.	8
4. Dispor das descrições dos cargos existentes na equipe da Franquia. E	4
5. Definir as etapas de crescimento dos funcionários.	3
6. Monitorar o desempenho e o comportamento dos funcionários. E	4
E - Pearson Efficacy	

ANEXO E – Categoria 2: Gestão 2.3

Tabela preenchida a título de exemplo

2.3 – Treinamento	
OBJETIVO	
Avaliar se a Franquia zela pelo desenvolvimento dos seus funcionários.	
Itens	
Solicitações	Pontos Máx 28
Quanto ao treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários, a Franquia deve:	
1. Garantir que todos os colaboradores da Franquia tenham acesso ao Portal do Franqueado, com acesso na Universidade Corporativa. E	4
2. Ter programas de treinamento para os seus colaboradores, visando ao seu desenvolvimento e aperfeiçoamento.	4
3. Promover a participação dos colaboradores em encontros educacionais presenciais. E	10
4. Promover a participação de colaboradores líderes em cursos oferecidos por outras instituições que não a Franqueadora.	10

E - Pearson Efficacy

ANEXO F – Categoria 3: Comercial & Marketing 3.1

Tabela preenchida a título de exemplo

3.1 – Atividade Comercial	
OBJETIVO	
Verificar como se desenvolvem as atividades comerciais na Franquia.	
Itens	
Solicitações	
Para levar a bom termo as suas atividades comerciais, a Equipe Comercial da Franquia deve:	Pontos Máx 92
1. Possuir uma liderança comercial para suas Unidades, dimensionada para o Mercado da Franquia.	16
2. Ter número de assessores comerciais de acordo com o mercado de atuação da Franquia, conforme matriz abaixo: A - 0 a 100 alunos = 1 assessor comercial. B - de 101 a 300 alunos = 2 assessores comerciais. C - de 300 a 500 alunos = 3 assessores comerciais. D - acima de 500 alunos = 4 assessores comerciais.	10
3. Cumprir o processo de reuniões diárias.	8
4. Fazer gestão e acompanhamento completo do funil de vendas.	8
5. Realizar planejamento comercial mensal com detalhamento semanal.	10
6. Utilizar roteiros de venda pré-definidos.	5
7. Apresentar bem a escola e conhecer os produtos que oferece.	5
8. Ter incentivos para alavancar vendas.	8
9. Gerenciar o processo de Ações Comerciais do Manual de Boas Práticas. E	7
10. Desenvolver parcerias para captação de alunos.	8
11. Utilizar preço regional. E	7

ANEXO G – Categoria 3: Comercial & Marketing 3.2

Tabela preenchida a título de exemplo

3.2 – Atendimento	
OBJETIVO	
Verificar como são recebidas as pessoas que visitam a Franquia.	
Itens	
Solicitações	Pontos Máx 20
Para causar boa impressão a quem chega à Franquia, o pessoal da recepção deve:	
1. Usar uniforme e crachá de identificação padronizados.	3
2. Primar pela boa apresentação e higiene pessoal.	2
3. Receber os visitantes de forma afável e cortês.	2
4. Conhecer o tema e as ações relacionadas à campanha vigente.	3
5. Operar, com eficiência, o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), para evitar que seu nome seja levado ao Reclame Aqui. E	10
A - Procedente: Sem nota ou menor igual a 4.	0% 0
B - Procedente: Nota superior a 5.	40% 4
C - Improcedente: Sem nota ou menor igual a 4.	60% 6
D - Improcedente: Nota superior a 5.	80% 8
E - Não recebeu reclamações no período.	100% 10

E - Pearson Efficacy

ANEXO H – Categoria 3: Comercial & Marketing 3.3

Tabela preenchida a título de exemplo

3.3 – Atividades de Marketing	
OBJETIVO	
Avaliar o trabalho de marketing desenvolvido pela Franquia.	
Itens	
Solicitações	
Como tarefas de marketing a seu cargo, a Franquia deve:	Pontos Máx 58
1. Realizar ações de marketing individual.	4
2. Utilizar peças da campanha institucional e ciclos comerciais. E	5
3. Utilizar peças de campanha de datas comemorativas.	5
4. Conhecer seus concorrentes e realizar pesquisas de mercado.	8
5. Prospectar os <i>leads</i> gerados pelas ações de marketing <i>online</i> .	8
6. Converter os <i>leads</i> gerados no marketing <i>online</i> .	100% 10
A - Conversões de <i>leads</i> acima de 15%	100% 10
B - Conversões de <i>leads</i> acima de 10%	80% 8
C - Conversões de <i>leads</i> acima de 8%	50% 5
7. Realizar a gestão dos <i>leads</i> não convertidos.	7
8. Realizar a gestão dos referidos gerados em ações comerciais.	8
9. Comparecer a Congressos e Convenções.	3

E - Pearson Efficacy

ANEXO I – Categoria 4: Gestão Acadêmica 4.1

Tabela preenchida a título de exemplo

4.1 – Gerenciamento & Controle	
OBJETIVO	
Avaliar as condições do ensino na Franquia.	
Itens	
Solicitações	Pontos Máx 63
Para manter a qualidade de ensino sob controle, a Franquia deve ter:	
1. Estrutura pedagógica conforme orientação da Franqueadora. E	12
2. Gestão pedagógica da Unidade em relação a retenção/evasão. E	8
3. Controle diário de alunos por turma. E	6
4. Controle de matrículas. E	6
5. Controle de rematrículas. E	6
6. Controles de frequência e de desempenho do aluno. E	5
7. Pesquisa de satisfação dos alunos. E	6
8. Participação nos treinamentos pedagógicos. E	9
9. Cronograma extracurricular para integração cultural dos alunos. E	5

E - Pearson Efficacy

ANEXO J – Categoria 4: Gestão Acadêmica 4.2

Tabela preenchida a título de exemplo

4.2 – Coordenação Pedagógica	
OBJETIVO	
Verificar como o Coordenador Pedagógico desempenha a sua função.	
Itens	
Solicitações	
No desempenho da sua função, o Coordenador Pedagógico deve:	Pontos Máx 49
1. Ter formação pedagógica e experiência como Professor:	100% 8
A - Com nível superior em humanas;	25% 2
B - Com TOEIC acima de 800 pontos ou exame de proficiência com nota equivalente;	25% 2
C - Com certificado de conclusão do treinamento de novos coordenadores e/ou participação nos cursos da Universidade Corporativa;	25% 2
D - Com experiência mínima de 1 ano como Professor.	25% 2
2. Ter, como Professor, número limite de turmas. E	6
3. Ser o contato pedagógico da Franquia com alunos, pais e Professores. E	4
4. Responsabilizar-se pela exposição correta da metodologia aos clientes. E	4
5. Comprometer-se com a ambientação das escolas nas datas comemorativas. E	4
6. Avaliar aulas ministradas por Professores. E	8
7. Garantir a capacitação dos Professores. E	4
8. Padronizar a escala de avaliações dos alunos. E	3
9. Ter metas de retenção de alunos. E	8

ANEXO K – Categoria 4: Gestão Acadêmica 4.3 e 4.4

Tabela preenchida a título de exemplo

4.3 – Professor

OBJETIVO

Verificar como os Professores desempenham a sua função.

Itens	
Solicitações	Pontos Máx 40
No desempenho da sua função, o Professor deve:	
1. Preparar suas aulas. E	8
2. Dar aulas segundo a metodologia definida pela Franqueadora. E	4
3. Ser assíduo e pontual. E	3
4. Cumprir os processos administrativos. E	3
5. Participar dos treinamentos pedagógicos ministrados pela Franqueadora. E	8
6. Possuir certificação oferecida pela Universidade Corporativa. E	8
7. Ter metas de retenção de alunos. E	6

E - Pearson Efficacy

4.4 – Modalidade MultiSkill

OBJETIVO

Verificar se a Franquia implementou a modalidade MultiSkill de acordo com o definido pela Franqueadora.

Itens	
Solicitações	Pontos Máx 18
Quanto a implementação do MultiSkill, a Franquia deve:	
1. Praticar os mesmos preços para as modalidades MultiSkill e Class. E	8
2. Seguir os processos definidos para a modalidade de acordo com os treinamentos da Universidade Corporativa.	5
3. Capacitar toda a Equipe Comercial e pedagógica na modalidade. E	5

E - Pearson Efficacy

ANEXO L – Categoria 5: Administrativo & Financeiro 5.1 e 5.2

Tabela preenchida a título de exemplo

5.1 – Atividade Administrativa	
OBJETIVO	
Avaliar como a Franquia executa os procedimentos administrativos preconizados.	
Itens	
Solicitações	
Quanto à prática administrativa, a Franquia deve:	Pontos Máx 30
1. Utilizar sistema homologado pela Franqueadora. E	20
2. Acessar o Portal do Franqueado, se atualizar e manter informada sua equipe. E	10
3. Distribuir individualmente aos seus alunos apenas o material didático (MD) adquirido da Franqueadora.	Eliminatório

E - Pearson Efficacy

5.2 – Atividade Financeira	
OBJETIVO	
Verificar como a Franquia conduz a administração das suas finanças.	
Itens	
Solicitações	
Quanto à administração financeira, a Franquia deve dispor de:	Pontos Máx 40
1. Conta bancária como pessoa jurídica.	2
2. Fluxo de caixa que permita monitoramento diário da sua situação financeira.	8
3. Controle de contas a receber.	4
4. Acompanhamento das suas dívidas a vencer.	4
5. Controle de adimplência em relação à Franqueadora.	8
6. Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados.	4
7. Meta de lucratividade.	8
8. Monitoramento de consumo e controle de estoque do material didático.	2

ANEXO M – Categoria 6: Operacional & Logística

Tabela preenchida a título de exemplo

6.1 – Pedidos & Entregas	
OBJETIVO	
Verificar como a Franquia administra o suprimento de material didático que recebe da Franqueadora e o distribui aos seus alunos.	
Itens	
Solicitações	
Quanto à gestão do suprimento de material didático, a Franquia deve:	Pontos Máx 10
1. Fazer a solicitação de material didático (MD) corretamente.	2
2. Em caso de devolução de MD, fazê-la com documentação correta.	4
3. Antecipar pedidos de MD nos ciclos comerciais.	2
4. Distribuir o MD aos alunos oportunamente.	2

ANEXO N – Categoria 7: Infraestrutura 7.1

Tabela preenchida a título de exemplo

7.1 – Instalações	
OBJETIVO	
Avaliar se as instalações físicas da Franquia são condizentes com natureza das suas atividades.	
Itens	
Solicitações	
O prédio onde funciona a Franquia deve ter:	Pontos Máx 37
1. Boa conservação, no que diz respeito a pisos, paredes, pintura, esquadrias e telhados. E	8
2. Fachada padronizada de acordo com o Manual de Padronização Arquitetônico.	10
3. Instalações elétricas bem executadas e conservadas.	4
4. Instalações hidráulicas com bom funcionamento e com boa conservação.	2
5. <i>Layout</i> adequado ao fluxo das suas atividades. E	2
6. Banheiros bem dimensionados e limpos.	4
7. Dependências com boa iluminação, ventilação e funcionalidade.	2
8. Sistema de comunicação visual interno que permita identificar a localização das suas diferentes áreas funcionais.	5

E - Pearson Efficacy

ANEXO O – Categoria 7: Infraestrutura 7.2

Tabela preenchida a título de exemplo

7.2 – Mobiliário, Equipamentos e Áreas Funcionais	
OBJETIVO	
Verificar se os meios e as áreas funcionais da Franquia se prestam ao seu bom funcionamento como instituição de ensino, natureza das suas atividades.	
Itens	
Solicitações	
Como meios auxiliares e condições necessárias às suas atividades didáticas, a franquia deve dispor de:	Pontos Máx 43
1. Mobiliário em bom estado, obedecendo ao padrão definido pela Franqueadora.	5
2. Equipamentos em quantidade suficiente e bom estado de conservação. E	4
3. Área de atendimento comercial de acordo com o padrão exigido pela Franqueadora.	5
4. Área de Recepção de acordo com o padrão exigido pela Franqueadora.	5
5. Salas de aula em quantidade suficiente e de acordo com o padronizado pela Skill.	5
6. Sala "MultiSkill" para melhor aproveitamento dos alunos. E	7
7. Sala "KIDS" para melhor aproveitamento dos alunos KIDS. E	8
8. Área de Convivência Comunitária. E	4

E - Pearson Efficacy

ANEXO P – Categoria 8: Jurídico

Tabela preenchida a título de exemplo

8.1 – Procedimentos Legais	
OBJETIVO	
Avaliar os procedimentos da Franquia sob o aspecto jurídico.	
Itens	
Solicitações	
Quanto aos aspectos jurídicos do negócio, a Franquia deve:	Pontos Máx 10
1. Conhecer e cumprir as disposições do contrato de Franquia.	2
2. Evitar reclamações junto aos órgãos de defesa do consumidor.	2
3. Não dar motivos para surgirem problemas fiscais e trabalhistas.	4
4. Primar por educação e civilidade em todos os seus contatos.	2

ANEXO Q – Categoria 9: Resultados 9.1 e 9.2

Tabela preenchida a título de exemplo

9.1 – Matrículas

OBJETIVO

Avaliar os resultados obtidos pela Franquia quanto à efetivação de matrículas em relação à sua meta para este indicador.

Itens	
Solicitações	
Quanto à efetivação de matrículas, em relação à meta, a Franquia :	Pontos Máx 100
Superou em até 15% da meta.	100% 100
Superou em até 10% da meta.	95% 95
Superou em até 5% da meta.	90% 90
Igualou a meta.	85% 85
Atingiu pelo menos 90% da meta.	60% 60
Atingiu pelo menos 80% da meta.	50% 50
Menor que 80% da meta.	0% 0

9.2 – Retenção Mensal

OBJETIVO

Avaliar os resultados obtidos pela Franquia quanto à retenção de alunos em relação à sua meta para este indicador.

Itens	
Solicitações	
Quanto à retenção, em relação à meta, a Franquia :	Pontos Máx 100
	100% 100
Atingiu pelo menos 98% da retenção.	90% 90
Atingiu pelo menos 96% da retenção.	80% 80
Atingiu pelo menos 94% da retenção.	70% 70
Atingiu pelo menos 92% da retenção.	60% 60
Atingiu pelo menos 90% da retenção.	50% 50
Atingiu pelo menos 88% da retenção.	0% 0
Menor que 88% da retenção.	

ANEXO R – Categoria 9: Resultados 9.3

Tabela preenchida a título de exemplo

9.3 – Material Didático (MD)	
OBJETIVO	
Avaliar os resultados obtidos pela Franquia quanto à aquisição de material didático em relação à sua meta para este indicador.	
Itens	
Solicitações	Pontos Máx 100
Quanto à aquisição de MD, em relação à meta, a Franquia :	
Superou em até 15% da meta.	100% 100
Superou em até 10% da meta.	95% 95
Superou em até 5% da meta.	90% 90
Igualou a meta.	85% 85
Atingiu pelo menos 90% da meta.	60% 60
Atingiu pelo menos 80% da meta.	50% 50
Menor que 80% da meta.	0% 0

ANEXO S – Categoria 9: Resultados Gerais

Tabela preenchida a título de exemplo

RESUMO GERAL DE AVALIAÇÃO				
Categoria	Tópico	Qtd. Iténs	Pts. Máx	% Pontos
1. GESTÃO	1.1. Planejamento e Monitoramento	7	47	4,7%
	1.2. Atuação Gerencial do Franqueado	7	43	4,3%
2. GENTE	2.1. Gerenciamento	9	37	3,7%
	2.2. Remuneração	6	35	3,5%
	2.3. Treinamento	4	28	2,8%
3. COMERCIAL & MARKETING	3.1. Atividade Comercial	11	92	9,2%
	3.2. Atendimento	5	20	2,0%
	3.3. Atividades de Marketing	9	58	5,8%
4. GESTÃO ACADÊMICA	4.1. Gerenciamento e Controle	9	63	6,3%
	4.2. Coordenação Pedagógica	9	49	4,9%
	4.3. Professor	7	40	4,0%
	4.4. Modalidade MultiSkill	3	18	1,8%
5. ADMINISTRATIVO & FINANCEIRO	5.1. Atividades Administrativas	3	30	3,0%
	5.2. Atividades Financeiras	8	40	4,0%
6. OPERAÇÃO & LOGÍSTICA	6.1. Pedidos & Entregas	4	10	1,0%
7. INFRAESTRUTURA	7.1. Instalações	8	37	3,7%
	7.2. Mobiliário, Equipamentos e Áreas Funcionais	8	43	4,3%
8. JURÍDICO	8.1. Procedimentos Legais	4	10	1,0%
9. RESULTADOS	9.1. Matrículas	1	100	10,0%
	9.2. Retenção Mensal	1	100	10,0%
	9.3. Materiais Didáticos	1	100	10,0%
TOTAL		124	1.000	100,0%