

## **EXPECTATIVAS DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO EM UMA FRANQUIA DE CURSOS DE IDIOMAS**

**Bruna Duarte de Gouveia,  
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - Faculdade de Tecnologia da  
Zona Leste,  
bruarte6@gmail.com**

**Jamille Pereira da Silva,  
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - Faculdade de Tecnologia da  
Zona Leste,  
jamille.pereira98@gmail.com**

**Paulo Cristiano de Oliveira,  
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - Faculdade de Tecnologia da  
Zona Leste,  
paulo.oliveira@fatec.sp.gov.br**

### **RESUMO**

A implementação de um sistema ERP por uma empresa é capaz de impactar fortemente na sua organização, estabilidade e segurança da informação. Nas unidades de franquia, a homogeneidade do sistema de gestão é um fator decisivo para a integração entre os colaboradores, possibilitando uma maior uniformização e suporte para cada setor. Este artigo tem como objetivo investigar as expectativas de implantação de um sistema ERP em uma franquia de escolas de inglês. O método de pesquisa empregado foi o estudo de caso com a aplicação de um instrumento qualitativo aos colaboradores de cada setor da unidade, que puderam avaliar quais são as necessidades para a implantação de um sistema integrado, além das vantagens e desvantagens desse projeto. Como resultado, se destacou um índice de vantagens considerável nas áreas de coordenação de ensino, operacional e recepção da unidade. A introdução dessa ferramenta possibilitaria economia de tempo, economia de impressões e um melhor controle de estoque. As desvantagens esperadas são mínimas, servindo como base para melhorias no planejamento e implantação do sistema. Em conclusão, há uma expectativa de bons resultados após a implantação, desde que sejam considerados fatores como o treinamento dos colaboradores e participação coletiva no projeto.

**Palavras-chave:** Sistema ERP; Franquia; Implantação; Expectativa.

## 1 INTRODUÇÃO

O sistema de franquias, também conhecido “*franchising*” é um dos métodos mais famosos de negócios do mundo. Estudos afirmam que na Idade Média já existia esse método, mas foi em 1731, que Benjamin Franklin assinou contrato em parceria com Thomas Whitmarsh para abrir um negócio de impressão em Charlestown, Carolina do Sul. Com o final da 2ª Guerra Mundial, os sistemas de franquias viraram uma alternativa de sobrevivência, quando soldados estadunidenses retornaram para suas casas e começaram a construir negócios. Assim, em 1950, grandes exemplos, como Burger King e Mcdonald's surgiram (RIBEIRO, 2013).

Foi em 1980 que o método ganhou força no Brasil e diversas empresas começaram a adotar esse modelo de negócio. Desde a década de 2000, as franquias seguem em crescimento no Brasil. Segundo a ABF (Associação Brasileira de *Franchising*), o setor cresceu 7% em 2019, comparado ao mesmo período de 2018. Segundo pesquisas da ABF (2009), o faturamento passou de R\$ 38,762 bilhões para 41,464 bilhões (ABF, 2019). Um exemplo interessante são as escolas de idiomas. Somente 5% da população do Brasil sabe se comunicar em inglês, segundo estudos do British Council (2019). O país é o 41º colocado em um ranking de 70 países, ficando abaixo do Equador, Chile e México. Sabemos que para um negócio tenha viabilidade, algumas relações devem ser estabelecidas entre os colaboradores, fornecedores, financeiro, clientes e outras questões. Os problemas de uma gestão de franquias são variados, mas o principal é quem dá o lucro: os clientes. Alguns questionamentos podem surgir, como o método da escola, os preços, o quadro de professores. Para os franqueadores, alguns questionamentos podem ser feitos, quais as vantagens de um sistema único e organizado. Será que a adaptação será efetiva para gerir a escola?

Segundo Hicks e Stecke (1995), o *software* é o meio para conseguir que a decisão seja tomada através da integração dos dados, ou seja, as decisões sejam tomadas levando em consideração os impactos sobre a cadeia da empresa como um todo, como a decisão de uma área pode afetar outras áreas importantes, há a importância de sempre observar e entender as consequências positivas e negativas de cada uma das decisões. A análise da expectativa de implantação de um Sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) afeta diretamente o projeto de inserção do Sistema de Informação (SI) na empresa. O'Brien (2004) enfatiza as cinco principais razões do sucesso do projeto de implantação de tecnologia, que são: envolvimento

do usuário, apoio da administração executiva, declaração clara de requisitos, planejamento adequado, e expectativas realistas. Pode-se observar que o envolvimento dos funcionários da franquia no projeto e a análise de expectativa desses colaboradores podem fornecer uma visão sólida das modificações e melhorias necessárias para serem inseridas no projeto de implantação. O Sistema ERP selecionado para o projeto contém funções como controle de estoque, registro de informações em nuvem, portal do funcionário, controle de finanças e contabilidade, além de outros recursos que permitem uma abrangência do sistema em todos os setores da franquia (O'Brien, 2004)

De acordo com Cherto et al.(2003), o mais indicado para a gerência das franquias é a uniformização da solução de gestão em todas as franquias, integrando a todos ao sistema de gestão do próprio franqueador. Porém quanto maior a rede de franquia, mais difícil é, já que os franqueados podem estar dispersados e os franqueadores não tão disponíveis a mostrar suas operações e atividades já que alguns contratos não impõem o uso de um sistema em comum, não sendo possível impor isso legalmente.

O presente artigo tem como objetivo investigar as expectativas de implantação de um sistema ERP em uma franquia de escolas de inglês tendo como benefício a melhoria do planejamento e execução do projeto de implantação em uma unidade da franquia no município de São Paulo.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Franquias**

O conceito de franquia é descrito pela Lei 13.966, artigo 1º: “Esta Lei disciplina o sistema de franquia empresarial, pelo qual um franqueador autoriza por meio de contrato um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou não exclusiva de produtos ou serviços e também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem caracterizar relação de consumo ou vínculo empregatício em relação ao franqueado ou a seus empregados, ainda que durante o período de treinamento” (BRASIL, 2019)

Esse tema é tão disseminado que a antiga Lei nº 8.955 que estava em vigor desde

1994 sofreu mudanças. A última atualização dela ocorreu em dezembro de 2019, quando o congresso aprovou uma série de alterações, sendo ela substituída pela Lei 13.966.

“O sistema de franquias é uma criação inteligente que permite o controle e a expansão rápida da produção ou comercialização de produtos ou serviços consagrados pelo mercado, dispensando o uso de capital próprio significativo da empresa franqueadora e com riscos reduzidos para o novo empreendedor” (MARICATO, 2006, p. 13). Por essa citação, é perceptível que no Brasil, um país com pouco incentivo para pequenos empreendedores, esse sistema se expandiu tão rápido.

O sistema de franquias é o que mais cresce no Brasil, inclusive se compararmos com a média mundial, por isso em julho de 1987, foi criada a Associação Brasileira de Franchising (ABF), tornando-se a maior representante dos grandes franqueadores, franqueados e prestadores de serviços. Segundo uma pesquisa da ABF, realizada desde 2001, o crescimento do faturamento das redes de franquias vem superando o PIB do Brasil, enquanto o PIB cresceu um pouco mais de 25%, o setor de franquias aumentou em mais de 100%.

De acordo com Luiz et al. (2006), as franquias são uma alternativa de lançamento independente de produtos e serviços já existentes em um novo mercado. Suas características pré-existentes auxiliam na redução das incertezas e estabelece um formato de negócio a ser seguido, promovendo a redução dos riscos. Em números, é possível perceber o sucesso que as franquias vêm conquistando: no Brasil, em 2003 o faturamento total de franquias foi de 29 bilhões de reais; em 2019, o faturamento foi para 186 bilhões (ABF, 2019).

Em uma outra pesquisa da ABF (2008), podemos observar que entre as 25 maiores redes de franquias do Brasil em 2007, seis delas são de escola de idiomas, o que demonstra ao crescimento desse nicho evidenciando o grande interesse da população em aprender um novo idioma. E a maior concentração está na região Sudeste, seguida da região Sul, Nordeste, Centro-Oeste e Norte.

Dados da ABF (2019) mostram que as franquias educacionais faturaram R\$ 11,4 bilhões ao longo de 2018, um crescimento de 5,2% em relação a 2017. Já o estudo “Diagnóstico Setorial de Educação 2019” da ABF aponta que as franquias de educação estão se reinventando para atender as demandas atuais da sociedade, o que contribui para o crescimento das redes do segmento. A maior parte (68,5%) dessas redes contempla plataformas digitais em sua metodologia de ensino. Além disso, 35% das franquias de educação investem em cursos híbridos (parte das aulas presenciais e parte online), 33%

contam com serviços *in school* (aulas em estabelecimentos de ensino parceiros) e 12% possuem franquias *home based* (unidades sem ponto comercial, atuando na casa do franqueado ou do aluno). Outra mudança, foram o aumento da confiança do consumidor, em 2019. No 1º trimestre, as pessoas investiram em cursos de longo prazo e nos períodos de renovações de matrículas. A maior concentração ainda está na região Sudeste, seguidas das regiões Sul, Nordeste, Centro-Oeste e Norte. Nota-se dentro da pesquisa da ABF, o movimento das franquias, de maneira geral, se expandiu do eixo Rio de Janeiro/São Paulo para outros lugares. Tanto na parte de faturamento, como de unidades, é perceptível um aumento da participação das Regiões Sul (9,7% para 10,3%), Nordeste (13,6% para 13,9%) e Centro-Oeste (8,4% para 8,6%) no total do mercado.

De acordo com Leite (1990), os franqueadores concedem o direito da utilização da marca a um franqueado, a partir de um contrato. O franqueado usa o nome desse franqueador para comercialização de produtos e serviços, assumindo os riscos que isso impõe. As vantagens também ocorrem para os dois lados, já que o franqueado pode contar com uma marca já consolidado no mercado enquanto o franqueador tem a expansão do seu nome.

Uma vantagem para o franqueado, é descrita por Mauro (1994) quando ele destaca que os riscos do negócios são mitigados já que o formato, os tipos de serviços ou serviços, fornecedores, patrocinadores e consumidores finais já foram testados anteriormente ajudando nos acertos do franqueado, além de todo suporte do franqueador, porém ele deixa bem claro que mesmo com isso é necessário sempre realizar um estudo antes de começar qualquer tipo de parceria.

Em relação ao franqueador, um ponto importante destacado por Melo et.al (2017), é que com o investimento de novos franqueados e conforme vai ganhando espaço, confiança com os fornecedores, promoção da marca ainda é claro do aumento do valor de mercado. Porém, para que isso não tenha o efeito contrário e o negócio continue com a sua integridade, o franqueador precisa criar padrões a serem seguidos e respeitados para que não tenha sua marca comprometida, um bom caminho é a prévia estruturação de tudo e uma rede de suporte e conseqüente fiscalização daquilo que está ocorrendo nas franquias. Candiotti et al. (2015), complementa, quando cita a importância do desenvolvimento de técnicas e o uso de ferramentas para entender o andamento da empresa, já que caso o franqueado deixe de seguir certos padrões isso pode interferir na imagem do franchising como um todo.

## 2.2 Sistemas Integrados

A tecnologia da informação, segundo Rezende (2005), é o conjunto de recursos computacionais repletos de informações, conhecimentos e interpretação de dados. É possível perceber que os sistemas de informações, os quais contam com tecnologias cada vez mais avançada, constituem uma ferramenta essencial para o desenvolvimento das operações e auxiliares nas tomadas de decisões.

Segundo Àlsene (1999), a ideia de sistema de informação integrados existe desde a era do computador em empresas, na década de 60. Mas por conta de diversas dificuldades, na época foi difícil implementar nas empresas, portanto, só tempos depois foi possível implementar. Segundo Mabert et al. (2001) no final da década dos anos 90, as empresas brasileiras gastaram mais de U\$ 23 bilhões de dólares por ano apenas em softwares empresariais. Deste total, a maior parcela foi direcionada aos Sistemas ERP. Isso mostra o quanto a utilização de Sistemas de gestão foi crescendo no Brasil com o passar dos anos, tornando essa ferramenta algo essencial para a saúde e estabilidade da empresa

É que como sabemos, os sistemas de informação possuem informações referentes a pessoas, locais e informações significativas para a organização ou para o ambiente que a cerca. Para Dalfovo e Krueger (2010), os dados são correntes de fatos brutos que representam eventos que estão acontecendo nas organizações ou ambiente físico, antes de terem sido organizados para serem entendidos e usados.

As características ao processo de implantação de um sistema integrado é um conjunto de atividades não repetitivas, complexas, dinâmicas e com um objetivo comum determinado. É que como sabemos, os sistemas de informação possuem informações referentes a pessoas, locais e informações significativas para a organização ou para o ambiente que a cerca. Para Dalfovo e Krueger (2010), os dados são correntes de fatos brutos que representam eventos que estão acontecendo nas organizações ou ambiente físico, antes de terem sido organizados para serem entendidos e usados.

Essa implementação é bastante trabalhosa, devido a dispersão geográfica e a necessidade de mostrar um modelo novo aos franqueados. Para Andrade e Falk (2001) esse processo tem bastante riscos em relação as resistências dos usuários, informações e organização. Com isso, a visível melhoria de resultados decorrente da integração dos sistemas de gestão empresarial, aliada a competição do mercado fez com que ocorresse um expressivo crescimento do ERP (*Enterprise Resource Planning*), que em português significa Sistema

Integrado de Gestão Empresarial. Este sistema integra todos os processos de negócios e as operações de todos os departamentos em uma única base de dados.

Segundo Junior (2007), os sistemas integrados contribuem para que a empresa diminuía fisicamente seus arquivos de papel, destacando que além de abrir espaço também ajuda que a busca de um documento seja mais ágil. Isto ocorre em função de ser um sistema de gestão empresarial integrado, que permite à empresa operar com um único sistema de informação que atenda a todas as áreas num mesmo banco de dados, minimizando, desta forma, o trabalho manual, e a parte operacional e administrativa.

Oliveira e Hatakeyama (2012) realizaram uma pesquisa com as 50 maiores empresas industriais que atuam no Brasil, onde foi constatado que o treinamento dos funcionários para a implantação e um sistema ERP com alta credibilidade e interface intuitiva são fatores cruciais para uma boa execução do projeto, já que impacta diretamente com os usuários do sistema. Outros pontos destacados são a importância da integração e adequação, do projeto, compatibilidade com as estratégias do mercado, engajamento dos colaboradores e a participação integrativa das equipes (Tabela 1).

**Tabela 1: Fatores Cruciais para a boa execução do projeto**

Dimensões	Principais evidências
Projeto, estrutura e funcionalidades	Insuficiência na integração, adequação aos processos de negócios e peculiaridades de legislação: Dificuldades da parametrização e customização: Carência de conhecimento em relação às funcionalidades e objetivos do sistema, o que pode ser ocasionado pela própria resistência das pessoas em usá-lo efetivamente.
Estratégicos	Incompatibilidade com as estratégias competitivas globais.
Operacionalização	Dificuldade de apresentar uma interface de uso simples e descomplicado para o usuário, além da descrença quanto aos dados e informações geradas.
Fator humano e comportamental	É crucial o enaltecimento das pessoas, avaliando-se o comportamento, engajamento e cultura organizacional.
Gerência, equipes e treinamentos	Prioriza-se a integração de equipes, participação gerencial, direção e treinamento contínuo.

Fonte: adaptada de Oliveira e Hatakeyama (2012).

O sistema ERP é conceituado por Davenport (1998) como um pacote comercial de *software* que organiza, padroniza e integra as informações de uma organização. Isso permite que os acessos a informações sejam confiáveis e realizados em uma base de dados central e em tempo real. Com isso, a visível melhoria de resultados decorrente da integração dos sistemas de gestão empresarial, aliada a competição do mercado fez com que ocorresse um expressivo crescimento do ERP (*Enterprise Resource Planning*), que em português significa Sistema Integrado de Gestão Empresarial. Este sistema integra todos os processos de negócios e as operações de todos os departamentos em uma única base de dados. A partir disso, cria-se uma base de dados operacional confiável, que facilita diferentes departamentos trabalharem sincronizados, evitando perdas de informações, automatizando os processos e reduzindo custos. De acordo com Souza e Saccol (2003), as tecnologias geradoras de informações ERP são as ferramentas mais utilizadas em diversas empresas no Brasil e no mundo.

### **2.3 Importância de Sistemas de Informação em Franquias**

Como destacado por Santini e Garcia (2006), é comum, em redes de franquias, que não haja uma homogeneidade de adoção de sistemas de gestão entre as unidades franqueadas e que seja observada total falta de integração entre franqueador e franqueados. A implantação de um sistema integrado de gestão implica em mudança. A esse respeito, Graeml (2000), afirma que não adianta investir na evolução tecnológica sem promover mudanças que estimula o necessário. As condições organizacionais existentes, principalmente a estratégia, a cultura, os processos e a estrutura.

Isso se encaixa com o sistema de franquias, já que o número de franqueadas é indicador importante para mostrar a evolução da adoção dos sistemas de informações, e, portanto, envolve pessoas, locais e outros aspectos. A operação e a administração das redes não são tarefas simples, como dizem Ehrmann e Apranger (2005) como se não bastasse os conflitos naturais de um modelo de sociedade, em que franqueador e franqueado nem sempre estão de acordo em relação a forma de negócio, a própria rede impõe complexidade extras à gestão.

O planejamento estratégico em franquias deve iniciar que no início do negócio para se identificar, o franqueador busca oportunidades e organização para expandir suas atividades. Para Stocker (2004), a franqueabilidade permite observar todos os detalhes da estrutura da empresa, detalhado. Para o franqueado, deve-se observar os aspectos que padronizam as

franquias para evitar a descaracterização do negócio.

Também esse sistema está relacionado a expansão do mercado mundial, os efeitos da globalização e do processo da abertura do mercado na década de 90, segundo Almeida (2001), essa abertura de mercado fizeram a concorrência e competitividade do mercado ficar maior, portanto, a expansão para outros países é uma etapa “natural” para o negócio. Para Silva (2004) essa internacionalização é uma realidade para as redes de franquias nacionais.

Quanto mais você entender exatamente o que está acontecendo no seu negócio, mais controle você terá sobre ele. Os sistemas ERPs lhe dão acesso a uma visão total do que está acontecendo por meio de painéis, que representam visualmente um panorama geral do seu negócio em tempo real. (SUPERLOGICA, 2020).

Com a integração de todas as áreas do negócio, como finanças, vendas, rh, a empresa consegue gerir melhor os seus recursos. Segundo Hitt, Wu e Zhou (2002), uma das contribuições dos ERP, que pode ser observado constantemente em literatura, é que empresas que o uso dessa ferramenta faz com que a empresa tenha melhor desempenho financeiro em relação a outra que não possui.

Segundo Estevam, Guimarães e Neto (2014), a integração em módulos possibilita o ERP agregar valor na governança corporativa. Os processos devem ser adequados ao negócio, depois o ERP deve ser adequado a esses objetivos estratégicos para aprimorar o controle interno em níveis, o que destaca-se a conformidade, com a execução dos processos de acordo com o que a empresa almeja.

### **3PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O estudo dessa pesquisa possui caráter exploratório e qualitativo. A pesquisa é exploratória, já que este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores (GIL, 1999, p. 43). E qualitativo já que utilizamos de questionários que nos permitem uma maior aproximação de todos os processos e resultados obtidos a partir das respostas dos entrevistados. “A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos

participantes da situação em estudo” (GODOY, 1995, p.58).

O método utilizado nesta pesquisa é o estudo de caso único, que, segundo Yin (2001), representa o caso decisivo para testar uma teoria bem formulada, seja para confirmá-la, seja para contestá-la, seja ainda para estender a teoria. Outra alternativa seria quando o Estudo de Caso único é utilizado como introdução a um estudo mais apurado ou, ainda, como caso-piloto para a investigação. Desta forma, será realizada a pesquisa com a intenção de ampliar o estudo de aprimoramento dos Sistemas de Gestão em uma empresa de franquia.

Foi realizada uma revisão bibliográfica, com base em livros e artigos científicos que nos deram embasamento para prosseguir com o estudo, comparando os diferentes dados coletados nas fontes de consultas, com teorias e visões validadas de outros autores. Esse estudo juntamente com a pesquisa de campo realizada pudemos trazer conclusões mais assertivas para o nosso estudo. O roteiro do questionário continha sete questões, conforme pode ser observado na Tabela 2, a seguir:

**Tabela 2: Roteiro do questionário**

Questão	Tema	Autoresbase
1) Quais impactos negativos surgem quando a franquia não possui um sistema de gestão capaz de reunir todas as informações necessárias da unidade?	Impacto negativo na ausência de um SI.	Santini e Garcia (2006).
2) Quanto tempo você gasta, em média, para localizar uma informação que te auxilia ao executar uma tarefa? esse tempo poderia ser reduzido de alguma forma?	Localização das informações na empresa.	Cherto et.al (2003).
3) O sistema usado pela franquia fornece todos os recursos necessários para você executar seu cargo? se não, quais são os recursos que seriam úteis de se ter em sistema?	Desvantagens do sistema da franquia.	Cherto et.al (2003).
4) Qual a importância de uma tarefa ser bem dividida e organizada entre os setores da empresa? ao seu ver, onde um software poderia aprimorar considerando a forma atual de divisão das funções?	Harmonia entre os processos de todos os setores da empresa.	Hicks e Stecke (1995).
5) Se pudesse modificar/incrementar algum recurso que já existe no sistema da franquia, qual seria? E o que alteraria?	Aprimoramento do Sistema de Gestão.	Santini e Garcia (2006).
6) Qual seria a desvantagem de se utilizar um sistema que não é unificado com o sistema do franqueador?	Desvantagens	Cherto et.al (2003)

7) De modo geral, o que pode se esperar da implantação de um Sistema de Gestão na franquia?	Expectativa	Oliveira e Hatakeyama (2012)
---	-------------	------------------------------

Fonte: elaborada pelos autores.

Os questionários aplicados no primeiro semestre de 2020, foram realizados com funcionários da própria franquia estudada, situada na cidade de São Paulo, incluindo uma funcionária operacional, uma da recepção e uma gerencial, abrangendo todas as áreas da escola, o que nos possibilitou visões diferentes e mais completas. A combinação de técnicas da análise qualitativa com os instrumentos de pesquisa, nos deram uma melhor visão do problema e da solução.

#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A franquia, que foi fundada em 1995, iniciou seus serviços apenas como uma empresa de ensino de inglês. A partir de 2000, a empresa modificou seu modelo de negócio para uma franquia, que hoje já possui mais de 500 unidades no Brasil. A rede fornece o serviço de aulas presenciais de inglês para adolescentes e adultos, e tem como principal diferencial o tempo reduzido de aprendizado, onde os alunos de 10 à 17 anos concluem em um prazo mínimo de 36 meses e os alunos acima de 17 anos podem concluir o curso em 18 meses. Ambas opções também utilizam o método *multilevel*, que consiste em reunir em uma sala de aula alunos com diferentes níveis de conhecimento do idioma, permitindo uma troca de conversação mais aprimorada e um maior aprendizado.

A empresa da rede, localizada na região leste da cidade de São Paulo, possui 9 funcionários, sendo classificada como uma microempresa. A unidade foi inaugurada em 2011, com 2 franqueadas, cada uma responsável pela área comercial e administrativa da empresa. Além das áreas de gerência, a unidade possui os setores: Operacional, Comercial, Administrativo, Receptivo e, por último, a Coordenação de Ensino. Todos os processos da empresa são interligados com o suporte da franquia, onde há um sistema em nuvem que fornece os recursos para registro e controle de informações das unidades. As áreas são conectadas diretamente pelo sistema, onde funções como baixas de pagamentos, emissão de boletos, compras de material didático, etc. são apenas possíveis de serem realizadas online, cada etapa de solicitação para o sistema é bem dividida entre os setores da unidade, criando uma ordem específica e processos transparentes para controle do franqueado e franqueador.

Por meio dos questionários realizados com funcionárias da franquia, uma funcionária

do operacional, uma da recepção e uma coordenadora de ensino da unidade foi pontuado algumas lacunas no sistema que podem ser consideradas importantes de serem preenchidas.

Considerando os impactos negativos que surgem quando a franquia não possui um sistema de gestão capaz de reunir todas as informações necessárias da unidade, foi relatado pelas funcionárias que no sistema da própria franquia, muitas informações ficam de fora, fazendo com que principalmente a Recepção, que é o lugar onde mais precisa de informações detalhadas sobre o aluno e sobre o método da escola, tenha que preencher planilhas a parte para conseguir controlar os dados e repassar as informações corretas. Itens que apesar de se assemelharem com a visão de Santini e Garcia (2006), em relação ao impacto negativo da ausência de um SI, ainda assim, vemos uma divergência em comparação com o destaque dos autores à falta de integração entre franqueador e franqueado quando não há homogeneidade de adoção de um sistema de gestão interligado com a rede de franquia, o que, nesse caso, justifica a dificuldade de se manter um padrão de serviços entre a franquia e a unidade.

Quando falamos a respeito de tempo gasto para localizar uma informação que auxilia na execução uma tarefa, é relatado um outro problema em relação a perda de tempo na localização de informações para a execução de uma tarefa ou para responder algum questionamento de aluno e/ou funcionário. O operacional e a coordenadora de ensino muitas vezes tem de recorrer a pastas com documentos impressos, perdendo tempo nessa procura. A coordenadora destaca: “No geral busco sempre informações no sistema, o que não ocupa tanto tempo para localizar. Mas há outras várias informações que não posso localizar lá, e assim preciso ir atrás de arquivos impressos, o que acaba tomando um tempo considerável da minha programação diária”. Já a recepção precisa realizar suas consultas em arquivos no computador local. Nos dois casos, essa perda de dados é bem provável, já que a perda de uma pasta ou um problema no computador da escola faz com que essas informações sejam perdidas para sempre. Como destacado por Junior (2007), um sistema integrado irá possibilitar que a unidade diminua os arquivos de papel e diminua o tempo na localização de documentos.

Em relação ao fornecimento de recursos necessários do sistema da franquia para os funcionários executarem devidamente as rotinas de trabalho, as participantes relatam que sentem falta de algumas funcionalidades no sistema, como, por exemplo, calendário online, controle de turmas, lembretes, controle de pagantes de estacionamento, controle de reunião. A ausência desses itens foram sentidos no dia-a-dia da unidade e não foram previstos pelo franqueador no momento de implementar o sistema da franquia. Seguindo essa mesma lógica,

Cherto et. (2003) enfatiza que quanto maior a rede de franquias, mais difícil é ter a uniformização do sistema entre as unidades e o franqueador, já que os franqueados podem estar dispersados e os franqueadores não são tão disponíveis a mostrar suas operações e atividades. É evidente a convergência com a situação da escola, onde alguns itens que são considerados importantes para a execução de tarefas, precisam ser procurados fora do sistema de gestão da franquia.

Sobre a importância de um software que aprimore a divisão e execução de uma tarefa para que seja bem organizada entre os setores da empresa, é informado que essa função auxiliaria em todas as áreas, já que todas as funções precisam estar integradas para que não haja enganos e problemas no meio da execução e quando forem passadas adiante, ajudando ainda no controle de entrega das tarefas de cada setor. Na perspectiva da Recepção, “um software que consiga informar e guiar tarefas para cada setor iria permitir uma qualidade maior na entrega de um serviço ou produto para o aluno”. Assim, comprovam o que Hicks e Stecke (1995) destacaram sobre o *software* poder ajudar para que as decisões sejam tomadas de acordo com todas as áreas da empresa.

Ao serem questionadas sobre a possibilidade de modificar/incrementar algum recurso que já existe no sistema da franquia, as funcionárias citam algumas modificações como a inserção de uma planilha automática de controle de informações, a simplificação da inserção da forma de pagamentos, cheques ou boletos, para os materiais didáticos, aprimoramento da inserção de notas dos alunos, modificação da forma de elaboração dos calendários de aula dos alunos. Porém o maior destaque que tanto a funcionária do Operacional, da Recepção e da Coordenação disseram foi a necessidade de outras áreas acessarem esses documentos, não ficando disponíveis somente para uma pessoa e sim para todas as partes interessadas, um sistema integrado iria auxiliar nesses pontos já que como dito por Davenport (1998), o SI irá organizar e permitir que os acessos às informações sejam feitos em uma base de dados em tempo real de maneira confiável.

Ao que pode ser observado sobre desvantagens para a unidade de se utilizar um sistema que não é unificado com o sistema do franqueador, uma delas seria a organização das informações em dois sistemas diferentes, já que na franquia estudada não é possível o descarte do sistema atual, mesmo que não atenda às necessidades do dia-a-dia dos funcionários. Cherto (2003), deixa claro que o mais indicado é a uniformização da solução de gestão em todas as franquias da rede, entretanto o sistema atual não ajuda no funcionamento perfeito da escola, o

que causa problemas na execução dos processos de negócios, e realizar a implantação diverge da ideia de se unificar os recursos em um só sistema. Uma outra desvantagem destacada durante os questionários seria o treinamento para uso do sistema, que acaba sendo um tempo e investimento financeiro a mais na implantação desse novo sistema. A Coordenadora afirma: “sem um treinamento sobre o Sistema que será implantado, talvez possa acontecer falhas consideráveis na utilização do software”. Sendo enfatizado por Oliveira e Hatakeyama(2012) que o treinamento dos funcionários para a implantação de um sistema ERP é um fator crucial para uma boa execução do projeto. Além de ser importante fazer a inserção de um SI de alta credibilidade e interface intuitiva.

A expectativa da implantação desse Sistema de Gestão na franquia por parte das funcionárias é positiva, todas citaram a facilidade em localização de dados, que é uma dificuldade enfrentada hoje, maior segurança da informação, redução do tempo de execução das tarefas, o que aumentaria a produtividade, além da agregação no valor da marca, já que com tudo isso destacado, a entrega do serviço ao cliente seria bem mais feita e com menos erros recorrentes. Pontos esses constatados por Oliveira e Hatakeyama (2012) onde citam que o bom treinamento aos funcionários impacta de forma positiva a implantação do sistema e seu andamento. Além de que a avaliação de comportamento, engajamento e cultura organizacional dos funcionários é crucial para que se possa ter uma implantação de sucesso na empresa.

Em análise geral desta pesquisa, foi evidenciado uma convergência abrangente em relação às lacunas que o atual sistema de gestão da franquia possui, como a falta de ferramentas essenciais para a rotina da empresa, o pouco controle e segurança de informações, além do tempo de execução dos processos que poderia ser reduzido consideravelmente com a implantação de um Sistema ERP. Outro ponto importante é a falta de sincronização das informações sobre cada aluno no sistema, onde detalhes importantes sobre determinado caso ou tarefa são ignorados, já que muitas vezes a informação não chega em todos os setores da empresa, causando diversas falhas durante os processos do negócio. A ausência de um Sistema Integrado, segundo Santini e Garcia (2006), pode causar um impacto negativo na gestão da unidade. Entretanto um ponto de divergência à se analisar é a falta de homogeneidade na adoção de um sistema de gestão, já que a implantação de um novo SI na escola poderia dissonar o padrão de sistemas da rede de franquia, criando uma discrepância na prestação de serviços da unidade.

Citando outras divergências, o autor Stocker (2004) comenta sobre o malefício de se não possuir um único sistema uniformizado na rede de franquias. Essa situação causa a descaracterização do negócio, desintegrando a rede como um todo.

Outro ponto a ser mencionado é a necessidade de fornecer treinamento para os funcionários poderem utilizar o sistema de gestão da melhor maneira. Oliveira e Hatakeyama (2012) deixam claro ao declarar que o treinamento dos funcionários para a implantação de um sistema ERP é um fator crucial para uma boa execução do projeto. Sendo assim, observamos uma inconformidade com o plano inicial da escola, já que a implantação sem o treinamento adequado pode causar problemas futuros.

A escola possui boa estrutura para receber a implantação do Sistema ERP, e o mais importante, tem boa aceitabilidade pelos funcionários da unidade, que visam uma melhora considerável com essa atualização de *software*. Como indicação, entendemos a importância da execução desse procedimento na empresa, entretanto, observamos também que há detalhes que precisam ser bem analisados pela gerência para que a unidade possa ter sucesso na implantação. De início, é crucial um bom planejamento da implantação que inclua a participação de todos. Seguindo pela realização de um orçamento para treinamento da equipe e também a seleção de um SI que seja intuitivo e funcional para as necessidades de todos os setores da empresa, com ênfase no Operacional, Recepção, Administração e Coordenação de Ensino.

A respeito de ações para implementar o projeto de implantação, um tópico bastante abrangente que Hicks e Stecke (1995) argumenta é a integração dos dados, ou seja, as decisões sejam tomadas levando em consideração os impactos sobre a cadeia da empresa como um todo, considerando que a decisão de uma área pode afetar outras áreas importantes. Buscar um SI que englobe essa questão de conexão entre os dados de cada setor pode favorecer a saúde financeira da empresa.

## 5 CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi investigar as expectativas de implantação de um sistema ERP em uma franquia de escolas de inglês, trazendo a problematização da empresa já possuir um sistema do franqueador que não a atende e gera várias dificuldades. Nesta investigação, foi possível determinar e analisar os aspectos da franquia, na unidade, as vantagens e desvantagens, como a organização das informações.

É possível afirmar que a implantação do sistema pode proporcionar a expansão dela. Já que pode ter mais controle, organização e segurança nas informações, como algumas funcionárias chegaram a reconhecer. Portanto, um estudo para implantar um sistema único de franquia, pode realmente beneficiar o processo de gestão e o crescimento dos negócios, claro, juntando ao fator humano. Os sistemas de informação são ferramentas fundamentais para ampliar o conhecimento das empresas e para disseminar objetivos estratégicos. Sempre válido lembrar que a interação entre a informação e o fator humano, faz a diferença neste modelo.

O resultado desse estudo permite nos afirmar que a integração dos dados em uma unidade de franquia traz muitos benefícios, citados no referencial e definidos na pesquisa, desde a integração de dados, até o ganho de tempo em realizar certas atividades. Durante o estudo pudemos notar que os funcionários possuem a consciência da importância de um sistema integrado, porém ainda enfrentam o problema de estar ligado ao sistema central de uma franquia, que apesar de não atender o ambiente totalmente, é necessário que seja usado devido a exigência do franqueador.

O sistema em si está em aberto dentro do estudo, para uma análise futura, a implantação desse ERP nessa unidade e observar seus benefícios e desvantagens. Entender se essas vantagens irão ser maiores que a barreira do sistema do franqueador e se essas dificuldades pontuadas serão solucionadas.

## REFERÊNCIAS

ABF, Associação Brasileira de Franchising. **Diagnóstico Setorial de Educação 2019**. Publicado em: 04 set. 2019. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2019/09/Relatorio-Setorial-de-Educacao-ABF-2019.pdf>> Acesso em: 08 jun 2020.

ABF, Associação Brasileira de Franchising. **ABF divulga o desempenho do setor de franquia em 2007**. Publicado em: 03 mar. 2008. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/abf-divulga-o-desempenho-do-setor-de-franquia-em-2007/>> Acesso em: 08 jun 2020.

ABF, Associação Brasileira de Franchising. **Com mais unidades e empregos, Setor de Franquias cresce 7 % no 1º TRI de 2019**. Publicado em: 17 maio 2019. Disponível em: <[16](https://www.abf.com.br/com-mais-unidades-e-empregos-setor-de-franquias-cresce-7-no-1o-tri-de-2019-2/#:~:text=O%20faturamento%20passou%20de%20R,ABF%20-%20Associação%20Brasileira%20de%20Franchising>.> Acesso em: 08 jun 2020.</p></div><div data-bbox=)

ABF, Associação Brasileira de Franchising. **Relatório de desempenho do setor**. São Paulo, 2019. Disponível em: <<http://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>>. Acesso em: 08 jun. 2020.

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

CANDIOTTI, F. T.; et al. **O sistema franchising como estratégia de expansão de mercado**. Lins: Outubro de 2015.

BRASIL. **Lei n. 13.966**, de 26 de dezembro de 2019. Dispõe sobre o sistema de franquia empresarial e revoga a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994 (Lei de Franquia). Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/l13966.htm#art10](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13966.htm#art10)>. Acesso em: 10 jun. 2020.

CHERTO, M. R.; et al. **Franchising**: Conhecimentos básicos. Artigo, PDF, Endeavor, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Métodos e aplicações práticas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 43.

GODOY A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, 35(2), 1995, p. 58.

ESTEVAM, R. G. B.; GUIMARÃES, J. B.; NETO, J. S. **Como um ERP promove a governança corporativa numa empresa**, 2014.

HICKS, D. A.; STECKE, K. E. **The ERP maze**: Enterprise resource planning and other production and inventory control software. IIE Solutions. p.13-16, Publicado em: ago. 1995.

HITT, L. M.; WU, D. J.; ZHOU, X. **Investment in Enterprise Resource Planning**: Business Impact and Productivity Measures. Journal of Management Information Systems, v. 19, n. 1, p. 71-98, 2002.

JUNIOR, C. C. **Sistemas integrados de gestão: ERP: Uma abordagem gerencial**. 2. ed. Curitiba: IbpeX, 2007.

LEITE, R. C.; **Franchising: na criação de novos negócios**. São Paulo: Atlas, 1990.

LUIZ, D. L. et al. **Franchising como forma de negócio: um estudo preliminar no município de Tupã (SP)**. In: 3o Encontro da ANPAD, de 23 a 27 de setembro de 2006. Salvador/BA, Brasil.

Disponível em:

<[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2006/GCT/2006\\_GCTC2204.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2006/GCT/2006_GCTC2204.pdf)> Acesso em: 08 jun. 2020.

MELO, P. L. R et al. **Franquias Brasileiras: Estratégia, Empreendedorismo, Inovação e Internacionalização.** São Paulo: Cengage Learning, 2017.

MARICATO, P. **Franquias: bares, restaurantes, lanchonetes, fast-foods e similares.** São Paulo: SENAC, p. 13, 2006.

MAURO, P.C. **Guia do franqueador.** São Paulo: Nobel, 1994.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na era da Internet.** Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, L. S.; HATAKEYAMA, K. **Um estudo sobre a implantação de sistemas ERP: pesquisa realizada em grandes empresas industriais.** Produção, v. 22, n. 3, p. 596-611, maio/agosto 2012. Disponível em: < <https://www.prod.org.br/article/doi/10.1590/S0103-65132012005000052>>.  
Acesso em: 09 jun. 2020.

RIBEIRO, A.; MARCHI, L.; IMPERATORE, L. G. **Gestão Estratégica do Franchising: Como construir Redes de Franquia de Sucesso.** 2. ed. São Paulo, 2013

SANTINI, D.; GARCIA, F. **Marketing Para Franquias.** São Paulo, 2006.

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

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos.** 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.