



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
ALEXANDRE XAVIER DA COSTA

ADMINISTRAÇÃO E GERENCIAMENTO EM EAD: O CASO UNOPAR

Palhoça
2008

ALEXANDRE XAVIER DA COSTA

**ADMINISTRAÇÃO E GERENCIAMENTO EM EAD:
O CASO UNOPAR**

Monografia apresentada ao curso de especialização em Metodologia da Educação à Distância, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Metodologia da Educação à Distância.

Orientadora: Profa. Carolina Hoeller da Silva Boeing

Palhoça
2008



Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária da Unisul

ALEXANDRE XAVIER DA COSTA

**ADMINISTRAÇÃO E GERENCIAMENTO EM EAD:
O CASO UNOPAR**

Esta Monografia foi julgada adequada à obtenção do título de Especialista em Metodologia da Educação a Distância, e aprovada em sua forma final pelo curso de Especialização em Metodologia da Educação a Distância da Universidade do Sul de Santa Catarina.

_____, _____ de _____ de 2008.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Carolina Hoeller da Silva Boeing - Orientadora
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico este trabalho aos meus pais, Ana Maria e Antônio “Gordo”, ao meu irmão Rafael, à minha afilhada Rafaela e à minha esposa Rose, que, de diferentes maneiras, me apoiaram nesta trajetória durante todo este caminho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores e tutores da UNISUL Virtual, por me oferecerem um curso que superou, em muito, minhas expectativas, e por contribuírem diretamente na minha formação profissional.

Também agradeço aos meus colegas por proporcionarem debates nas disciplinas que enriqueceram muito minhas idéias, e me geraram um pensamento crítico sobre temas relevantes para a minha vida.

Meu agradecimento principal vai ao meu grande e eterno amigo Pupy, por ter me apoiado, incentivado e guiado durante estes árduos meses de muito estudo.

RESUMO

Esta Monografia trabalha a questão da qualidade dos cursos oferecidos na modalidade Educação a Distância, através de uma análise de uma Franquia em EAD oferecida pela Instituição de Ensino denominada UNOPAR.

A unidade franqueada de Guaíba, localizada no Rio Grande Sul, foi utilizada para este estudo de caso que relacionou as expectativas da unidade franqueadora, a realidade da unidade franqueada e as consequências em termos de qualidade de ensino em EAD.

Os dados foram coletados através de entrevistas e análise ambiental, com pesquisa no local da franqueada, e os dados foram analisados através das idéias de diferentes autores tanto da área da Educação a Distância, como da área de Franquias e Gerenciamento Administrativo de Empresas.

As conclusões desta pesquisa devem auxiliar interessados em EAD no sentido de buscar respostas sobre os cursos oferecidos em todo o Brasil e a sua qualidade de ensino, pauta esta que é tema de debates de toda a ordem atualmente.

Palavras-chave: EAD. Franquias. UNOPAR. Qualidade em EAD.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
1.4 METODOLOGIA.....	13
2 FRANQUIAS.....	15
2.1 MODALIDADE DE FRANQUIAS.....	18
2.2 ADMINISTRAÇÃO E GERENCIAMENTO DE FRANQUIAS.....	19
2.3 ADMINISTRAÇÃO E GERENCIAMENTO DE FRANQUIAS EM EAD.....	22
3 UNOPAR.....	25
3.1 MODELO DE GESTÃO.....	28
3.2 ADMINISTRAÇÃO E GERENCIAMENTO DAS FRANQUIAS.....	30
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	32
5 CONCLUSÃO.....	35
6 REFERÊNCIAS.....	37
ANEXOS.....	39

1 INTRODUÇÃO

A educação no Brasil tem sido tema de diversas discussões e controvérsias não apenas entre profissionais da área da Educação, mas também dentro da sociedade como um todo.

Governo e sociedade civil estão convictos de um fato: a educação brasileira não possui condições de formar cidadãos aptos a exercerem a sua cidadania plenamente, pois os sistemas de ensino público e privado carecem de uma estrutura organizacional, envolvendo gerenciamento administrativo, didático e pedagógico, fatores que envolvem formação dos professores, condições estruturais nas escolas e planejamento curricular baseado em princípios considerados fundamentais pelos acadêmicos da área da Educação.

O problema apontado para a deficiência do ensino público é de origem financeira: não há verbas para estruturar as escolas como elas deveriam ser, não há verba para remunerar de forma mais digna os professores e demais profissionais da área, e não há verba para pesquisar maneiras menos onerosas de resolver estes dois problemas principais.

Há, ainda, a dificuldade em manter as crianças e adolescentes dentro das salas de aula, fator que contribui não apenas para a falta de qualidade da Educação, afinal de contas, como ter um desempenho satisfatório em sala de aula sem freqüentá-la, mas também para o aumento da marginalização destes jovens, que, sem formação, terão uma vida sem quaisquer condições de melhorias sócio-econômicas.

Já o problema que é debatido pela sociedade em termos de ensino privado é: a educação particular tornou-se, acima de tudo, apenas um negócio com a finalidade de obter a maior lucratividade possível em cada operação?

Este problema não possui uma resposta presente, e vem sendo debatido já há algum tempo pelas esferas governamentais e civis, a fim de que a legislação, mais uma vez, seja a maneira de reger as entidades de ensino particulares, e determinar o que deve ser oferecido, de que forma e com que qualidade.

A Educação a Distância vem crescendo no Brasil desde a popularização da internet, pois com esta ferramenta os cursos eminentemente a distância se

massificaram e passaram a ser oferecidos em diferentes níveis, desde a formação de Ensino Fundamental (EJA a Distância) até cursos de Mestrado e Doutorado.

O surgimento, a cada ano, de uma oferta ainda maior de cursos na modalidade EAD acaba gerando uma generalização perigosa, que prega que a Educação a Distância nada mais é do que uma forma mais fácil de montar e gerir pequenos negócios educacionais, com a finalidade de lucrar em cima de cursos com baixa qualidade em todos os sentidos possíveis.

O debate acerca desta questão, sobre a qualidade do Ensino a Distância, e de o quanto ele realmente é deficiente em termos de condições de ensino, carece de estudos e pesquisas, sob pena de que esta generalização acabe ganhando força e limitando, injustamente, a oferta de cursos nesta modalidade.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Na condição de aluno do curso de Especialização em Metodologia da Educação à Distância da UNISUL, assim como de Mestrando da Escola de Administração da UFRGS, me interessei pela forma como as organizações planejam e administram os cursos que oferecem utilizando a modalidade EAD.

A opção por ofertar franquias após aprovação do Ministério da Educação para que a organização ofereça um curso, seja ele de Graduação, Pós-Graduação, Extensão ou outro tipo, gera uma dúvida relevante em termos educacional e gerencial: a estrutura gerencial da unidade mãe (matriz franqueadora) suporta e viabiliza estrutura semelhante, a fim de garantir a qualidade dos processos necessários ao funcionamento de cada unidade franqueada?

A UNOPAR – Universidade Norte do Paraná – objeto de estudo desta monografia, possui unidades franqueadas em diversas cidades do Brasil, de estados do norte a estados do sul, onde ela localiza-se.

A unidade franqueada da cidade de Guaíba, próxima de Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul, é um exemplo. Existe a estrutura física de uma Escola Técnica, uma organização chamada Instituto Dimensão, onde funciona uma franquia da UNOPAR.

Uma série de questionamentos são pertinentes no sentido de compreender como são administrados os processos envolvidos no funcionamento da unidade matriz, e de que forma ela multiplica sua estrutura organizacional, seu organograma administrativo às suas unidades franqueadas. Esta é a proposta de estudo desta monografia.

A proposta desta monografia é estudar a aplicação dos processos de franquia na Educação à Distância, o controle e adequação dos procedimentos administrativos envolvidos, a expansão das características gerenciais da unidade matriz às unidades franqueadas e os princípios teóricos envolvidos. A escolha de uma organização específica que possui certificação do ministério da Educação, no caso a UNOPAR, e uma unidade franqueada, no caso a da cidade de Guaíba, na região metropolitana de Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul, permite um estudo mais aprofundado e delimita a pesquisa a fim de que as questões pertinentes possam ser, de fato, investigadas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a estrutura administrativa das organizações que oferecem Franquias em Educação a Distância.

1.2.2 Objetivos Específicos

Realizar levantamento bibliográfico sobre administração e gerenciamento em EAD.

Coletar dados sobre o gerenciamento e a estrutura administrativa da UNOPAR.

Identificar e mapear a estrutura administrativa da unidade matriz da UNOPAR.

Identificar e mapear a estrutura administrativa da unidade franqueada da UNOPAR na cidade de Guaíba.

Mapear e comparar os processos administrativos na unidade matriz e na unidade franqueada.

Analisar, aos olhos das teorias organizacionais e gerenciais, o modelo de franquia da UNOPAR.

1.3 JUSTIFICATIVA

As organizações, de forma geral, são administradas a fim de potencializar suas atividades-fim, ou seja, de conseguir extrair a maior margem de lucro nas operações que elas realizam.

Compreender como funcionam as organizações voltadas para a Educação a Distância é fundamental para que se possa mapear os processos, sua finalidade e adequação, os quais são determinantes para que a própria organização atinja seus objetivos estratégicos.

Existe uma questão gerencial, fundamentada pelas teorias organizacionais, que trabalha a estrutura de organizações franqueadas e franquadoras, e que no caso da educação de forma geral, e mais especificamente no caso deste projeto de pesquisa, que irá trabalhar a modalidade de Educação a Distância, é determinante nos processos, uma vez que a qualidade do serviço final oferecido pode ser afetada seriamente em caso de gerenciamento equivocado tanto por parte da matriz franquadora como por parte da unidade franqueada.

Neste caso, com um estudo baseado em uma instituição que oferece franquias nacionais na área da Educação a Distância, caso da UNOPAR, objeto de estudo deste trabalho, será possível mapear a estrutura administrativa da unidade matriz, seu organograma e seus processos, e o espelho gerencial da unidade franqueada, neste caso a unidade existente na cidade de Guaíba, no Rio Grande do Sul.

A identificação dos modelos administrativos, assim como defasagens gerenciais possíveis, serão constatadas, mapeadas e analisadas.

1.4 METODOLOGIA

O método de pesquisa a ser utilizado para a construção deste trabalho é qualitativo, uma vez que há necessidade de análise de informações que não apresentam grau elevado de tangibilidade.

Não são números precisos, não são dados numéricos que serão analisados, mas sim duas estruturas administrativas, dois fluxos de processos, cada um individualmente, para que posteriormente seja possível efetuar a comparação entre ambos.

A investigação em torno dos objetos de pesquisa será reflexiva, fundamentada nos referenciais teóricos da área da administração organizacional, e a coleta de dados será parte fundamental do processo, e irá determinar a precisão da análise a ser realizada.

A ponderação sobre a validade e eficácia do estudo qualitativo é analisada por Demo (2004), que dizem que o estudo de temas no seu cenário natural, buscando interpretá-los em termos do seu significado assumido pelos indivíduos, deve utilizar uma abordagem holística, que preserva a complexidade do comportamento humano, ou seja, ao coletar os dados sobre o gerenciamento dos processos da UNOPAR, deve ser levado em conta o que está por trás das palavras de cada entrevistado, não apenas sua orientação administrativa.

A não-linearidade será característica da coleta de dados qualitativa desta pesquisa, pois as informações administrativas e gerenciais não se encontram numeradas uma a uma, aguardando sua vez de ser identificada e analisada. Ocorre um processo híbrido no estudo dos processos administrativos, pois não há um ponto preciso onde um termina e outro começa, daí a importância de coletar os dados de forma não-linear, com ciência de que a compreensão dar-se-á após todo o processo concluído.

A técnica de pesquisa a ser utilizada para elaboração deste projeto é o estudo de caso, pois o objeto a ser analisado é muito bem definido e limitado: uma organização franqueada e uma organização franqueadora.

Pode parecer que a base da pesquisa será a comparação pura e simples entre características de ambas, mas na verdade a idéia é identificar e mapear os

processos de ambas as organizações a fim de conhecer de que forma acontece o processo de gestão, e os demais processos administrativos, entre as organizações.

A descrição de Trivinos (1987) sobre a mecânica do estudo de caso, de que se trata de um tipo de pesquisa que tem sempre um forte cunho descritivo, em que o pesquisador não pretende intervir sobre a situação, mas dá-la a conhecer tal como ela lhe surge, e para tanto, pode valer-se de uma grande variedade de instrumentos e estratégias, fornece o embasamento para sustentar técnica como adequada ao nosso objeto de estudo.

É claro que há componente de pesquisa de campo, uma vez que há necessidade de coletar dados das instituições fisicamente (no caso na unidade franqueada da cidade de Guaíba), e de pesquisa bibliográfica, uma vez que os registros públicos serão utilizados (consulta ao site da UNOPAR, por exemplo), neste estudo de caso, mas as características predominantes, e a base conceitual, são, de fato, de um estudo de caso.

Através de entrevistas com o setor pedagógico da unidade franqueada de Guaíba e com a unidade matriz franqueadora da UNOPAR, a idéia é estabelecer de que forma ambas as unidades vêm a relação de negócios entre elas. Esta relação é base para o estudo de caso, e necessária para que a visão das duas unidades seja confrontada.

A pesquisa na unidade de Guaíba será, como dito, presencial, com uma entrevista a ser realizada com um integrante da equipe pedagógica, que na matriz terá os mesmos questionamentos realizados via e-mail, a fim de comparar as duas visões sobre a relação entre a franqueada e a franqueadora.

Esta idéia de pesquisa é sustentada por Trivinos (1987), uma vez que o autor reconhece as possibilidades de cruzamento de dados como fundamentais para a análise dos resultados após a realização do trabalho de campo.

Será feita, também, uma observação, em caráter oculto, na unidade de Guaíba, a fim de, também, comparar as idéias expostas na entrevista e a realidade observada na filial franqueada.

A partir destes dados, será possível estabelecer as relações necessárias para que os objetivos da pesquisa sejam contemplados.

2 FRANQUIAS

A Franquia caracteriza-se como sendo uma “parceria entre duas empresas independentes, onde ambas querem obter lucro de suas ações conjuntas e com interesse em alcançar os melhores resultados” (KAUFMANN, 2007, p.39). Alguns autores brasileiros, como Ribeiro (2004), definem Franquia como uma modalidade de negócio comercial, envolvendo a distribuição de produtos ou serviços, mediante condições estabelecidas em contrato, entre franqueador e franqueado.

Ainda podemos utilizar a definição de Cruz (2007), que diz que na essência, a Franquia consiste em replicar, em diversos locais ou mercados, um mesmo conceito de negócio. Cada um desses “clones” do conceito de negócio leva o nome de franquia, que é implantada, operada e gerida por um terceiro autônomo, o Franqueado.

O franqueado é autorizado pela franqueadora, por meio de contrato, a comercializar determinados produtos e/ou a prestar certos serviços, em combinação com o uso de uma ou mais de uma marca e dos métodos, sistemas, políticas e padrões desenvolvidos por ela, a franqueadora.

O franqueado pode ser considerado autônomo, já que é o proprietário da unidade que opera e administra e, como tal, goza de certo grau de liberdade. Mas não pode se considerar independente, pois deve observar normas, políticas e padrões ditados pela franqueadora.

Ainda, conforme expõe Kaufmann (2007) seria importante considerar que existem quatro documentos básicos de vínculo entre franqueador e franqueado: Circular de Oferta de Franquia (COF), pré-contrato, contrato de franquia e contrato de locação ou sublocação.

A COF representa a primeira etapa. Por meio dela, franqueado e franqueador começam a se conhecer e a estabelecer um contato. Ainda é uma fase sem muitas intimidades e definições, um momento superficial, para verificar afinidades básicas.

O pré-contrato é aplicado na fase em que franqueador e franqueado já se conhecem o suficiente e vislumbram um relacionamento mais duradouro. As afinidades já foram identificadas, mas ainda não é uma decisão definitiva.

O contrato simboliza o momento em que a relação é efetivada e legalizada, se consistindo no ato de legal que inicia a relação entre franqueador e franqueado, e o contrato de locação, por sua vez, representa a escolha do local onde será operacionalizado o negócio do franqueado, que deve estar de acordo com o contrato estabelecido.

A franquia é hoje, como expõe Cruz (2007), um negócio seguro para quem quer investir dinheiro em um empreendimento próprio, pois o conhecimento de gerenciamento do franqueador está a serviço do franqueado, muitas vezes com cinquenta, sessenta anos de mercado em seu histórico. Vale lembrar, também, que as franquias se modernizam a cada dia, e a relação com os franqueados se torna cada dia mais transparente, pois as pessoas que resolvem abrir um negócio no sistema de Franquia, exigem transparência nas informações com as quais irão lidar na sua unidade franqueada, a fim de conhecer os atributos e problemas que irão nortear as suas ações. A escolha de uma franquia é uma decisão muito importante a ser tomada, visto que existem padrões e normas rígidas a serem seguidos, bem como a cultura da organização que, segundo Crossan (2006).

O sistema de franquia faturou quase R\$ 40 bilhões em 2006, e o salto de qualidade observado nas análises de empresas de consultoria especializada, assim como a profissionalização dos negócios da área, envolvendo franqueadores e franqueados, segundo Cruz (2007), fizeram com que este tipo de negócio assumisse uma posição de destaque na economia nacional, traduzindo o espírito empreendedor do brasileiro. Hoje, são mais de mil marcas de redes em operação no país, incluindo as estrangeiras, e a legislação brasileira é responsável direta por estes dados, uma vez que a criação da Lei 8.955/94 forneceu a segurança de que as empresas estrangeiras precisavam para que abrissem as suas Franquias no país, segundo Araújo (2004).

Uma modalidade de Franquia que cresceu de forma vertical após a aprovação da legislação que regula o sistema de franquias de forma geral, é a Franquia Empresarial, como diz Cruz (2007), que pode ser caracterizada como um sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição de produtos ou serviços e, ao direito do uso da tecnologia de implantação e administração do negócio.

O franqueador tem interesse no sucesso do franqueado, pois reflete os percentuais sobre as vendas, e, por sua vez, o franqueado tem interesse no sucesso

do franqueador, na medida em que este terá maiores meios para lhe prestar assistência e desenvolver os melhores produtos e serviços. O crescimento de um é vantajoso para o outro, pois “a marca utilizada é a mesma aos olhos do mercado consumidor, e as conseqüências mercadológicas das ações do franqueador e do franqueado são mútuas” (KAUFMANN, 2007, p.112).

Quanto às vantagens da franquia, analisando o ponto de vista do franqueado, podemos apontar alguns dos motivos que, segundo Ribeiro (2004), a torna preferênciã dentre os sistemas de gerenciamento que existem no mercado atualmente: a marca reconhecida com a qual o franqueado irá trabalhar; o conhecimento de negócio do franqueado, auxiliando até mesmo os investidores sem qualquer experiência em empreendedorismo; o suporte operacional, que fornece auxílio em questões administrativas, legais e fiscais ao franqueado; os treinamentos constantes, necessários para que o padrão da matriz franquadora seja permanentemente notado na filial franqueada; o método de gestão já testado, proporcionando um passo a frente de eventuais problemas gerenciais outrora observados; o desenvolvimento constante de produtos e inovações nos serviços, que é uma condição para que qualquer negócio, atualmente, se mantenha competitivo no mercado, obtendo, assim, a segurança no investimento.

Como vem sendo observado, o Brasil possui um mercado com alto potencial para a abertura de franquias, afirma Cruz (2007), mas cabe ressaltar que no país ainda não existem leis que viabilizem a entrada do capital estrangeiro de uma forma mais facilitada, o que acaba por limitar as opções de franqueadores multinacionais, mesmo que este número tenha crescido vertiginosamente. O mercado poderia absorver, se houvesse esta facilidade de entrada de capital estrangeiro, uma quantidade muito maior de marcas a serem franqueadas.

As franquias, nos últimos dez anos, tornaram-se o retrato de um setor de oportunidades e também com um alto crescimento, onde o franqueador é o detentor da marca, por meio do contrato de franquia, e o franqueado pode ingressar em mercados nos quais dificilmente entraria se dependesse de seus recursos próprios, sejam financeiros ou humanos. Para isso, conta com a presença física do franqueado e com o conhecimento que cada um tem dos hábitos e da cultura da região onde vive e trabalha, uma vez que as adaptações, de forma limitada e controlada, são permitidas, e até mesmo incentivadas, por parte dos franqueadores,

que conhecem a necessidade de adaptar produtos e serviços às idiossincrasias regionais, segundo Kaufmann (2007).

Ao estabelecer uma rede de franquias, o empresário tem a oportunidade de criar um ambiente propício para a comercialização de seus produtos e serviços, destacando-o frente à concorrência, e os diferenciais já citados são ferramentas que podem fazer a diferença para uma empresa entre obter o tão sonhado lucro, ou o tão indesejado prejuízo.

2.1 MODALIDADES DE FRANQUIA

A Franquia é um sistema de negócio que possui quatro modalidades, segundo Kaufmann (2007), e que pode ser desenvolvida desde a assinatura do contrato até a extinção do mesmo em uma só modalidade, ou pode ser alterada durante o contrato, desde que haja a anuência de franqueador e franqueado para que as possíveis alterações aconteçam.

As modalidades de Franquia são: Franquia de Conversão, Franquia Individual, Franquia Combinada e Franquia de Miniunidades. Existe uma outra forma de estabelecer uma relação de Franquia, mas que não é considerada uma modalidade por Kaufmann (2007), que é a Franquia Empresarial. Este tipo de Franquia é considerado pelo autor como um sistema derivado do conceito de Franquia original, uma vez que subverte alguns princípios deste sistema de negócios.

A Franquia Empresarial caracteriza-se, como visto anteriormente, como um sistema de negócio que estimula a fusão entre franqueador e franqueado, uma vez que há cessão de tecnologia e até mesmo de patente empresarial para o franqueado, que, por sua vez, deverá investir valores elevados para que a continuidade das operações da matriz franqueadora evolua em termos de mercado.

Já as quatro modalidades de Franquia, segundo Kaufmann (2007), podem ser assim descritas:

Franquia de Conversão: Existe um aproveitamento do conhecimento de negócios do franqueado, que já atua no ramo em que pretende adquirir uma unidade franqueada. Sua experiência facilita os processos de adaptação do negócio, e até

pode haver uma troca de experiências com o franqueador, que pode abrir concessões em termos de gerenciamento, tendo em vista a experiência do franqueado.

Franquia Individual: Modalidade que não divide espaços com outras franquias, e funciona num ponto comercial especificamente escolhido para o negócio, independentemente do ramo de atividade antes existente no local; é uma modalidade que visa a exclusividade da marca, uma vez que deve haver apenas uma operação de Franquia por parte do franqueado, e no ponto em que a filial franqueada funcionará. Geralmente são marcas de renome no mercado, que já possuem reconhecimento, e que não abrem mão de um gerenciamento integral por parte dos seus franqueados.

Franquia Combinada: É aquela que reúne diferentes tipos de franquias com um mesmo franqueado, num mesmo ponto comercial; esta modalidade não tem por objetivo a exclusividade, e os envolvidos são marcas de menor expressão, que não estão preocupadas em fazer pequenas concessões aos franqueados para que eles efetivem a sua unidade franqueada.

Franquia de Miniunidades: É uma franquia individual, a qual poderá funcionar numa loja, num quiosque, num carrinho, num ponto de coleta de serviços, ou seja, numa área reduzida para a operação de negócio, que não representa uma marca forte no mercado, via de regra, a qual não realiza exigências de cunho gerencial para que a relação se estabeleça.

2.2 ADMINISTRAÇÃO E GERENCIAMENTO DE FRANQUIAS

Existe um consenso entre os autores de que a gestão de uma unidade franqueada é aparentemente mais simples do que o gerenciamento de uma unidade de negócios autônoma, pois, a priori, pode parecer que as exigências são menores aos franqueados, que recebem todo o conhecimento gerencial da unidade franqueadora, mas, na verdade, há complexidades que não são relevadas nesta análise superficial.

Conforme Drucker (2003), o gerenciamento de uma franquia apresenta uma condição que vai de antemão ao âmago natural do gestor: tomar decisões baseadas em suas impressões.

O autor diz que o fato de a maioria das Franquias estabelecerem regras e padrões de gerenciamento, de condução de processos administrativos, fiscais e legais, leva o gestor da unidade franqueada a duas opções: a primeira, e aparentemente mais simples, é a de seguir exatamente a cartilha de procedimentos gerenciais, forçando acontecimentos, e até comportamentos, para que as peças possam se encaixar como deveriam, conforme o manual.

E a segunda alternativa seria a de assumir o fato de que há situações que não são previstas, há aspectos culturais e sócio-ambientais que variam de região para região, e que o gestor deve tomar as rédeas do gerenciamento de sua unidade, mesmo que os processos administrativos sejam semelhantes.

A verdade é que, segundo Donaldson (1988) mesmo no mundo das franquias o segredo é saber gerenciar. A ilusão de que estar amparado por uma marca conhecida é garantia de sucesso deve ser mantida de lado. Claro que as diretrizes que regem o contrato estabelecido devem ser respeitadas e obedecidas, mas ter uma visão de gerenciamento de redes de negócios também conta pontos para o interessado em abrir uma franquia, negócio próprio ou mesmo para aqueles que já caminham nesse mercado.

Um organograma com funções hierárquicas bem definidas pode parecer uma atitude Taylorista, mas não é, tendo em vista que a definição de funções e tarefas a serem executadas, e a forma como estas o devem ser, é um ponto que pode ser fundamental para o bom gerenciamento de uma Franquia.

Quanto ao gerenciamento das Franquias, Caravantes (1999) divide as possibilidades em cinco “gerações”, que influenciam a ação gerencial de forma direta, determinando que rumo deve ser tomado no gerenciamento das mesmas:

- Franquia de Primeira Geração: caracterizam-se pela licença de uso de marca e pouco suporte ao franqueado. Ex. Kodak. São aqueles casos em que não há exclusividade em favor do franqueado. Os mesmos produtos ou serviços podem ser encontrados em diversos pontos de venda, inclusive em lojas multimarcas. Podemos citar como exemplo as carnes dos restaurantes Bassi e da churrascaria Montana Grill, que podem ser encontrados tanto nos próprios estabelecimentos como em supermercados.

Esta geração de Franquias exige do franqueado um modelo de gerenciamento fundamentado em um posicionamento de marca diferenciado, com forte apelo mercadológico, uma vez que ele deve se fazer valer da força da marca para voltar seus processos internos a esgotar as possibilidades em torno da marca.

- Franquias de Segunda Geração: oferecem um pouco mais de suporte ao franqueado. Geralmente o franqueado é obrigado a comprar a mercadoria do franqueador e os royalties e taxas de promoções estão embutidos no preço da mercadoria. Diferente da primeira, os produtos ou serviços são encontrados apenas nos estabelecimentos que integram a rede que opera sob a marca licenciada pelo franqueador. Embora ofereça alguns riscos para ambas as partes, pode ser uma franquia de revenda ou distribuição exclusiva, como é o caso do Boticário e Casa do Pão de Queijo.

Esta geração de Franquias conta com uma ferramenta gerencial que é alheia ao próprio processo de administração e gerenciamento, apesar de definido por ele: a exclusividade. A partir da exclusividade, o franqueado pode gerir seu negócio com a certeza de que haverá a procura pelo seu produto, uma vez que ele não é encontrado de forma banalizada. A sistemática dos processos internos flui com mais harmonia, uma vez que há uma facilidade na projeção de entrada e saída caixa, facilitando o planejamento a médio e longo prazo.

- Franquias de Terceira Geração: caracterizam-se pelo desenvolvimento pelo franqueador de produtos/serviços, sendo que este fornece um grande suporte ao franqueado. Neste tipo de franquia a transparência é total. Ex. Mister Pizza. A característica principal é a parceria entre franqueador e franqueado. O objetivo é garantir a manutenção em toda a rede de estabelecimentos, um padrão mínimo de qualidade e de uniformidade que assegure a eficiência e a eficácia do negócio. Neste caso, os investimentos são de médio porte, como as lavanderias.

Esta geração de Franquias permite, e até exige, um investimento de maior porte, pois a parceria entre franqueado e franqueador é mais forte, e o desenvolvimento das unidades é interligado, exigindo uma relação de co-gerenciamento, a fim de unificar os processos administrativos, que devem estar em sincronia para não acabarem prejudicando um ao outro.

- Franquias de Quarta Geração: destacam-se pela quantidade e qualidade dos serviços prestados. São franquias que possuem Conselho de Franqueados, que

participa das decisões da empresa, colaborando para o fortalecimento da marca. Ex. Yázigi - curso de línguas.

Nesta geração de Franquias, a padronização está baseada na conscientização e na motivação da rede. É o tipo de franquia que agiliza a solução de problemas e o desenvolvimento de novos diferenciais competitivos e essenciais à sobrevivência dos negócios. O nível de profissionalização é alto, de acordo com a tendência de mercado e oferece pouco risco. Há uma grande assistência na operação do negócio, na tecnologia de rede e nos planos estratégicos de marketing com terceirização de serviços especializados. Alguns exemplos são grandes drogarias e postos de gasolina.

- Franquias de Quinta Geração: são franquias de quarta geração que têm a garantia de recompra pelo franqueador. Isso só é viável quando o franqueador é detentor do ponto comercial (proprietário ou locatário, que aluga ou subloca ao franqueado). Ex. McDonald's.

Nesta geração de Franquias, vemos uma possibilidade de gerenciamento de risco, uma vez que há a garantia de recompra por parte do franqueador, o que pode permitir certos tipos de riscos durante o gerenciamento do negócio franqueado.

2.3 ADMINISTRAÇÃO E GERENCIAMENTO DE FRANQUIAS EM EAD

O processo administrativo e gerencial de uma franquia em Educação a Distância (EAD) não se difere de forma determinante da gestão de franquias em geral, uma vez que a relação comercial é muito semelhante em sua essência.

O que podemos observar é que a EAD, por tratar-se de uma questão educacional, não pode ser tratada de forma meramente comercial, sendo o controle das unidades franqueadas necessário para que não haja um desvirtuamento do processo educacional, em prol de metas financeiras estabelecidas pelas organizações, como acontece nas empresas que comercializam bens de cunho geral.

As funções, segundo Alves (1998), técnica, financeira, administrativa, de segurança e contábil, necessitam de uma gestão baseada em processos

administrativos, todos eles voltados para o mesmo objetivo da entidade educacional, de modo a não fugir do objetivo principal da entidade: educar.

Na EAD, a divisão do trabalho é fundamental, e o processo de ensino-aprendizagem, que é o negócio que está sendo comercializado, deve ser reestruturado gradualmente através da crescente mecanização e automação. A Educação a Distância pode ser vista, conforme Alves (1998), como sendo uma forma industrializada de ensinar e aprender, baseada em uma interação objetiva, racionalizada, produzida tecnologicamente.

O autor ainda ressalta que o Planejamento a ser executado pela entidade educacional é tão importante para o desenvolvimento dos cursos como para o próprio processo de gestão que, afinal de contas, está relacionado ao sucesso do seu serviço oferecido.

Ao analisarmos uma proposta sistêmica de gerenciamento em EAD, podemos dizer que a proposta de Reis (1996) é adequada ao cenário de planejamento e divisão de tarefas necessário, conforme Alves (1998), para que um projeto de EAD obtenha o sucesso desejado. Este modelo propõe um gerenciamento a partir de cinco colunas, divididas em etapa de diagnóstico, realizada pela organização a partir das necessidades dos alunos; design, realizado pelos profissionais que montam o material que será utilizado durante os cursos oferecidos; implementação, que é a etapa onde a comunicação entre alunos, professores e entidade de ensino será efetuada; interações, que são todas as formas de relação entre os envolvidos no projeto educacional, desde alunos, a tutores, monitores e a própria entidade; ambiente, que é o local onde o aluno irá efetivar a sua participação, sendo esta a grande vantagem competitiva da EAD, proporcionar aos alunos a escolha do local e momento em que irão estudar.

A administração destas cinco colunas é de suma importância para que o processo flua como desejado, uma vez que falhas em uma das colunas determinam erros em todas as outras. Desta forma, os recursos financeiros, os recursos humanos e o tempo devem ser geridos de forma extremamente eficiente, a fim de harmonizar os processos como um todo, fator que, segundo Reis (1996), é determinante para o sucesso de um projeto em EAD.

A origem das Franquias em EAD remete às primeiras universidades voltadas ao estudo a distância, que apresentavam três maneiras distintas de manter a relação com os alunos: através de correspondência, pura e simplesmente com o

envio de materiais e recebimento de trabalhos via correio postal; através da extensão das salas de aula para localidades que não possuem uma unidade específica da instituição, onde são utilizados espaços de terceiros para que as aulas aconteçam via satélite, via sistemas de televisão, de televisão a cabo ou vídeo; e através da internet, que, nos últimos anos, vem expandindo suas possibilidades tecnológicas e auxiliando na variedade de cursos oferecidos em diferentes níveis educacionais, segundo Alves (1998).

Ao pensarmos em Franquias de EAD, temos que ter em mente a relação comercial que é necessária, pois os trâmites burocráticos se fazem necessários, primeiramente no nível gerencial: como será formatado o contrato, que direitos e deveres franqueador e franqueado vão assumir, que tipo de estrutura é necessária para que a unidade franqueada possa manter a qualidade de ensino desejada pela franqueadora, que tipo de recursos humanos são necessários para esta finalidade também, enfim, “é um pensamento gerencial que evolui da parte burocrático-administrativa à parte didático-pedagógica” (ALVES, 1998, P.79).

A partir desta análise, independentemente do ramo em que for estabelecida uma Franquia, a relação comercial, assim como os direitos e deveres de franqueador e franqueado em relação ao objeto do negócio, não se difere de forma significativa, afirma Cruz (2007).

Mas há as questões específicas relativas ao processo educacional, estas sim, peculiares a uma Franquia na área da educação.

A Educação a Distância é, conforme Landim (1997), um negócio peculiar, pois o produto que está sendo comercializado é a educação, e esta deve manter níveis elevados não por interesse institucional, mas por obrigação legal.

A partir destas afirmações dos autores que trabalham muitos de forma indireta, a Franquia na educação a distância, partiremos para uma análise específica sobre o nosso objeto de estudo de caso: a UNOPAR.

3 UNOPAR

A UNOPAR é uma instituição de ensino que, por mais de três décadas de trabalho na educação, diz caracterizar-se como centro de reflexão, estudos, debates, pesquisas e análise da realidade, questionando o tipo de profissional e de sociedade que deseja formar, e diz ter uma proposta de educação integrada, onde o aluno deve desenvolver durante os cursos, presenciais e à distância, a idéia de que deve contribuir, a partir de seu conhecimento, para uma sociedade mais justa e igualitária.

Dotada de uma crescente infra-estrutura, conforme a coordenação pedagógica, a Universidade Norte do Paraná (UNOPAR) oferece aos seus acadêmicos uma moderna proposta de ensino, pesquisa e extensão, fruto de uma política acadêmica consciente do mundo atual e das novas necessidades do mercado de trabalho.

A principal característica da UNOPAR, instituição fundada em 1972 e que há mais de trinta e cinco anos contribui para consolidar a cidade de Londrina como importante centro universitário do interior do Paraná, sendo esta meta repetidamente enfatizada pela coordenação pedagógica da entidade, é a de ser uma Instituição de perfil empreendedor, preocupada com a qualidade do ensino e da vida da comunidade, tendo o futuro como um de seus grandes focos de ação.

A fundação deu-se no dia dezessete de fevereiro de 1972, quando um grupo de empresários, entre eles o Chanceler Marco Antonio Laffranchi e a Reitora Elisabeth Bueno Laffranchi, reuniram-se para criar o Centro de Estudos de Londrina, assumindo e dando continuidade ao funcionamento do Colégio São Paulo, então mantido por uma congregação religiosa.

Foi esse o passo inicial para a criação do Centro de Estudos do Norte do Paraná, responsável pela implantação e manutenção do Curso de Educação Física, abrigado pela Faculdade de Educação Física do Norte do Paraná - FEFI. Este curso foi reconhecido pelo governo federal em fevereiro de 1976.

A partir daí, começaram novos investimentos, e em 1985 foi implantada a Faculdade de Ciências e Artes Aplicadas de Londrina com o Curso de Educação Artística - Habilitações em Artes Plásticas e Desenho e, posteriormente, em 1988, o Curso de Desenho Industrial.

Em 1987 foi criada a Faculdade de Reabilitação do Norte do Paraná com o Curso de Fonoaudiologia, e em 1989 foram criadas as Faculdades de Odontologia do Norte do Paraná, Faculdade de Dança de Londrina e Faculdade de Informática do Paraná, implantando-se os Cursos de Odontologia, Dança e Tecnologia em Processamento de Dados, respectivamente.

Em 1990, visando integrar sua administração, deu-se a primeira tentativa de unificação destas faculdades. Reunidas ainda simbolicamente sob a sigla "FEFI", receberam o nome de Faculdades de Educação e Formação Integradas do Norte do Paraná.

Em dois de junho de 1992, o Conselho Federal de Educação aprovou a unificação sob a designação "Faculdades Integradas Norte do Paraná - UNOPAR", num passo importante rumo à Universidade, que na época era o grande objetivo dos gestores da entidade.

No ano de 1993, a UNOPAR absorveu os cursos de duas instituições sediadas no Município de Arapongas: a Sociedade Educacional Centro e Norte do Paraná – SECENP, com os cursos de Matemática, Química, Ciências Sociais, Letras e Educação Física ministrados pela Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Arapongas – FAFICLA; e a Fundação Educacional de Arapongas, com os cursos de Administração e Ciências Contábeis, até então ministrados pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis de Arapongas – FAC.

O credenciamento da UNOPAR como universidade deu-se em três de Junho de 1997, através de Decreto Federal publicado no Diário Oficial nº 126, de 04/07/97.

Em 1999, foi criado e instalado o Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas – CCET, cujo objetivo principal era o desenvolvimento de programas de alto nível tecnológico, promovendo a pesquisa e extensão nesta área, o que se mantém até hoje, sendo referência para toda a área de Ciências Exatas e Tecnológicas do país.

A partir de seu credenciamento, a UNOPAR implementou um plano de expansão, contando, hoje, com vários Cursos de Graduação e Seqüenciais de Formação Específica, Cursos no Sistema de Ensino Presencial Conectado - Modalidade a Distância, Mestrados Acadêmico e Profissional e cursos de Pós-Graduação Lato Sensu.

A UNOPAR é composta por três campi universitários (Londrina, Arapongas e Bandeirantes) e por Pólos de Ensino a Distância instalados em várias cidades dos diferentes estados do País.

O Campus Universitário de Londrina (Sede) agrega o Centro de Ciências Humanas, Educação, Comunicação e Artes – CCECA, o Centro de Ciências Biológicas e da Saúde – CCBS, o Centro de Ciências Empresariais e Sociais Aplicadas – CCESA e o Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas – CCET.

O Campus Universitário de Arapongas oferta diversos cursos no Centro de Ciências, Humanas, da Saúde, Exatas e Tecnológicas – CCHSET – A.

O Campus Universitário de Bandeirantes, oferta seus cursos no Centro de Ciências, Humanas, da Saúde, Exatas e Tecnológicas – CCHSET – B.

A Universidade Norte do Paraná é uma das maiores Instituições de Ensino do Sul do País. Fundada há mais de 35 anos em Londrina, no Estado do Paraná, hoje, conta com uma infra-estrutura ampla, com três Campi, ensino presencial conectado e vários Laboratórios Experimentais em Londrina, Arapongas, Tamarana e Bandeirantes.

O setor responsável pela Educação a Distância chama-se “Unopar Virtual”, e diz ser hoje uma das maiores Universidades de Ensino a Distância do País, com a oferta do Sistema de Ensino Presencial Conectado - SEPC. O Sistema possui aulas diferenciadas, ao vivo, preparadas por equipe tecno-pedagógica especializada, que permite interatividade entre professores, alunos e tutores eletrônicos de forma on-line. Os cursos ofertados pelo SEPC estão presentes em mais de 400 municípios de 26 Estados brasileiros, com a oferta de cursos de graduação e pós-graduação (especialização), além da educação corporativa.

A Unopar Virtual une processos de aprendizagem com os mais atuais recursos pedagógicos e tecnológicos, conforme a coordenação pedagógica, que ressalta como pontos diferenciados do seu sistema de Educação os seguintes:

- O Sistema de Ensino Presencial Conectado dispõe de ambientes interativos e tecnologia avançada para oferecer cursos de graduação, pós-graduação e programas em nível de aperfeiçoamento, treinamento e atualização.
- O aluno do sistema conta com aulas via satélite, Internet e ambiente Web.

- O processo educativo é realizado em ambientes virtuais e presenciais de aprendizagem, sustentado pelo uso crítico das tecnologias inovadoras de informação e de comunicação;
- São fornecidos ao aluno materiais impressos e digitais para pesquisa e complementação de seus estudos, e espaços de aprendizagem destinados à formação inicial e continuada em salas comunitárias de diversos municípios.
- A capacitação contínua de professores e tutores permite um ensino de qualidade com orientação permanente ao aluno.

Como é possível observar, não há nada de exclusivo nestas características expostas pela coordenação pedagógica da UNOPAR Virtual, uma vez que é de conhecimento de quem estuda sobre Educação a Distância, que existem diversas instituições que oferecem as mesmas ferramentas e recursos materiais que a UNOPAR.

A análise da coordenação pedagógica da instituição é voltada a promovê-la, em razão disso podemos compreender o caráter de exclusividade que tentam passar aos seus atributos de forma geral, mas a comparação entre as unidades franqueadora e franqueada de Guaíba permitirá que possamos analisar se estes atributos se expendem até as unidades distantes da matriz.

3.1 MODELO DE GESTÃO

A UNOPAR, como já foi explicado, é uma universidade que tem a sua matriz no estado do Paraná, mas que mantém unidades em sistema de Franquia em diversos estados brasileiros, em razão disso, ela mantém um setor específico para a comercialização dos contratos de Franquia.

O modelo de Departamentalização utilizado pela UNOPAR é reconhecido por Drucker (2003) como a melhor forma de organizar e gerir processos onde as unidades autônomas existem em número significativo, o que é o caso da própria UNOPAR, uma vez que o número de unidades franqueadas se aproxima de cento e oitenta.

Para Reis (1996), a organização da instituição de ensino a distância representa o sucesso ou o fracasso do negócio, independentemente da variedade

de cursos ofertados, uma vez que em um sistema que envolve tecnologia como necessidade primária para o bom andamento dos processos internos e externos, o planejamento e a organização dos diferentes setores, assim como a sua integração, farão a diferença para o sucesso do negócio.

O modelo de gestão implementado na UNOPAR leva em conta a necessidade de burocratizar os processos, o que, segundo Donaldson (1998), não representa problema gerencial no sentido de lentidão ou comunicação deficitária, uma vez que o andamento dos processos de acordo com a necessidade, permite a criação de um sistema semelhante ao Just in Time em termos de execução de serviços.

Não podemos deixar de ressaltar a idéia de controle das filiais franquizadas por parte da matriz como sendo uma ação necessária e, ao mesmo tempo, de resultados dúbios, pois, como relata Crossan (2007), o conhecimento e a prática gerenciais são específicos da unidade, sendo uma ilusão imaginar que as unidades autônomas conseguirão processar dados e informações da mesma forma que a matriz, uma vez que a heterogeneidade dos funcionários e da cultura organizacional de cada unidade dificultará, ou praticamente impossibilitará, esta semelhança desejável na prática gerencial. Por outro lado, a completa independência de uma unidade autônoma pode desvirtuar os processos administrativos de tal forma que a unidade não pode perder completamente o controle sobre as filiais.

A departamentalização hierarquizada existente na matriz UNOPAR é desejável nas filiais franquizadas, mas, como consta no contrato observado, não é obrigatória, em reconhecimento explícito aos contingentes específicos que cada unidade autônoma enfrenta por consequência da cultura organizacional que se estabelece, fator que deve ser respeitado e incentivado, segundo Caravantes (1999).

Esta característica departamental permite à UNOPAR possuir um sistema próxima ao que é focado por Reis (1996), com três níveis hierárquicos de Direção, Departamentos e Coordenações.

A direção é subdividida em Conselho Superior e Direção do Provedor de EAD, nível este estratégico, que toma as decisões sobre novos sistemas e recursos tecnológicos a serem utilizados pela UNOPAR em todas as suas unidades, além da matriz, é claro.

Os Departamentos são subdivididos em Administração Geral, Administração de cursos, Comercial, Prospecção e Departamento Pedagógico de Controle das Unidades. Este nível pode ser caracterizado como estratégico e operacional, pois ao mesmo tempo em que elabora estratégias específicas às suas funções, também opera as decisões tomadas na esfera de Direção.

O terceiro nível é o das Coordenações, que se subdivide em de Apoio ao Ensino, Acadêmica, Financeira, de Cursos e de Expansão. Este nível pode ser visto como operacional, uma vez que é responsável por executar os projetos e estratégias desenvolvidas pelos níveis de Direção e Departamento.

Esta formatação gerencial permite à UNOPAR um crescimento em termos de unidades franqueadas, pois tanto no nível Departamental (prospecção) como no nível de Coordenação são encontrados setores específicos que visam a ampliação das operações em EAD da instituição.

Esta premissa reforça a validade desta pesquisa, pois observamos a vontade de ampliar as operações, mas não observamos o mesmo cuidado, pelo menos em termos de setor específico, em relação à qualidade destas operações.

3.2 ADMINISTRAÇÃO E GERENCIAMENTO DAS FRANQUIAS DA UNOPAR

No contrato de Franquia, que nos foi apresentado pela unidade de Guaíba, consta cláusula que define um modelo de gestão semelhante ao modelo de gestão da matriz UNOPAR, com possíveis adaptações relacionadas à dimensão do negócio em particular.

Segundo Landim (1997), a necessidade de gerir a distância uma unidade que representa, independente do sistema de negócio utilizado, o nome da instituição de ensino é muito grande, pois existem questões peculiares à educação que fazem necessário maior controle dos processos administrativos, entre eles o setor pedagógico. A UNOPAR possui este processo administrativo, em forma de departamento, como já explicado anteriormente, e que neste caso é nomeado de Departamento Pedagógico de Controle das Unidades.

As unidades a que a nomenclatura se refere são as filiais franqueadas, e este controle acontece apenas de forma burocrática, com atualização de dados

mensalmente, referentes aos pagamentos dos contratos de Franquia, e semestralmente, para o envio dos livros que as franqueadas são obrigadas por contrato a comprar, em número mínimo, e para envio de certificados e diplomas aos alunos que se formam em um dos cursos ofertados.

A questão de a tutoria ser independente em termos de localização, uma vez que as unidades franqueadas da UNOPAR devem contratar professores e tutores por sua conta, como dizem Roesler e Sartori (2005), não inviabiliza a unidade do sistema e da qualidade de ensino propostos pela matriz, desde que haja uma formação adequada de professores e tutores no sentido de que eles sejam capacitados a “falar a mesma língua” da unidade matriz franqueadora. Esta etapa é oferecida pela matriz UNOPAR, mas não é obrigatória, através de curso de capacitação on-line para professores e tutores de unidades autônomas.

Esta liberdade em relação à contratação dos profissionais que irão, por assim dizer, colocar em prática a metodologia desenvolvida pela matriz UNOPAR, é uma demonstração de liberdade contratual, mas não assegura, de forma alguma, a manutenção da qualidade de ensino da matriz na franqueada.

O próprio gerenciamento administrativo e contábil das unidades autônomas não apresenta restrições rígidas, o que se justifica exatamente pelas idiossincrasias encontradas em cada unidade, em termos de tamanho e cultura local.

Se há esta liberdade gerencial por parte da matriz UNOPAR às suas unidades franqueadas, vemos uma tentativa de oferta de mecanismos de controle autônomo, ou seja, as unidades devem reportar-se à matriz, sem a cobrança de que isso aconteça, o que na unidade de Guaíba, de fato, não acontece. Esta liberdade de operacionalização e gerenciamento é incentivada pela UNOPAR.

O que faremos a seguir é relacionar os princípios gerenciais da unidade matriz da UNOPAR, os princípios gerenciais da unidade franqueada de Guaíba, e analisar de que forma esta relação, entre franqueada e franqueadora, afeta diretrizes que apontem para a manutenção da qualidade de ensino na unidade autônoma de Guaíba. Também, seguindo os objetivos específicos deste trabalho, iremos sugerir alterações na relação entre matriz franqueadora e franqueadas quando o objeto de negócio da Franquia é a Educação a Distância.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Iniciando a análise dos dados obtidos, fica evidente a existência de uma situação muito bem exemplificada por Kaufmann (2007) em Franquias de diferentes segmentos de negócio: a “miopia de controle em Franquia”.

A construção desta terminologia utilizada por Kaufmann (2007) define a situação observada na relação entre a matriz franqueadora UNOPAR, localizada na cidade de Londrina, no Paraná, e a filial franqueada na cidade de Guaíba, no Rio Grande do Sul.

A diferença entre a visão da matriz franqueadora e da filial franqueada sobre a forma como é gerenciada a filial é muito grande.

O controle dito existente pela franqueadora não foi observado em nenhum momento, e não foi, também, relatado na entrevista com a Coordenação Pedagógica da filial de Guaíba, que inclusive utilizou tom de ironia para explicar a “independência” gerencial e pedagógica que a matriz franqueadora permitia à filial franqueada.

As ações gerenciais propostas pela matriz não são seguidas pela filial, que não conduz o seu negócio baseado em qualquer processo administrativo que constava no contrato de Franquia assinado entre as duas partes, fator que, segundo Drucker (2003), não representaria qualquer problema em termos gerenciais, uma vez que a adaptação à cultura local, com a conseqüente geração de uma cultura organizacional que respeite e valorize as idiossincrasias regionais deve ser estimulada.

Mas o fato é que estas adaptações devem ser percebidas pela franqueadora e pela franqueada, o que, neste caso, não acontece por parte da franqueadora, apenas da franqueada. A “miopia de controle em Franquia”, explicada por Kaufmann (2007), é um problema para o negócio se apenas uma das partes não consegue enxergar como os processos não se equivalem nas duas pontas da relação comercial, uma vez que é o nome da instituição franqueadora que está em jogo, e as conseqüências da falta de compromisso com padrões de qualidade de ensino, pois neste caso a Franquia tem como objeto de negócio a Educação, podem ser devastadoras.

O problema de relacionamento nas Franquias costuma acontecer em razão da rigidez de controle por parte dos franqueadores, como diz Ribeiro (2004), pois a preocupação com a marca que está sendo trabalhada e gerida distante das normas e processos da matriz, o que pode ser problemático. Por isso, o controle tende a ser permanente e presencial, como forma de garantir o cumprimento de determinadas cláusulas do contrato.

O que foi possível observar, neste caso estudado, é que a UNOPAR não tem esta preocupação, pelo contrário, faz uso de expedientes escusos para dirimir esta falta de controle gerencial e pedagógico, pois se foram feitas afirmações no questionário respondido pela Coordenação Pedagógica da UNOPAR em sua matriz de Londrina, assim como foi observado em seu site de divulgação, que não são condizentes com a verdade, é pressuposto que a Franquia UNOPAR está focada em objetivos administrativos clássicos, como explica Caravantes (1999), ou seja, obter a lucratividade independente da forma como as relações comerciais se desenvolvem.

Segundo Roesler e Sartori (2005), a educação a distância surge como uma alternativa às práticas educativas ultrapassadas, baseadas no modelo de produção industrial, mas esta nova alternativa deve obter credibilidade através de instituições que prezem pela qualidade da educação acima de tudo.

A UNOPAR, nesta pesquisa, pode ser caracterizada como uma franqueadora com espírito capitalista deturpado, pois, conforme Donaldson (1988), as práticas gerenciais devem observar as respostas do mercado em curto prazo, mas não basear apenas nelas as suas ações, uma vez que a importância do padrão de qualidade nos serviços é percebida em diferentes unidades de negócio, e as consequências de gestão incapaz em uma unidade podem acarretar danos nas demais unidades.

Uma aparente facilidade no processo de Franquia encontrada pela UNOPAR através de sua matriz franqueadora, em Londrina, no Paraná, para não realizar controles permanentes visando manter a qualidade gerencial e educacional dos seus serviços oferecidos, e visando apenas o lucro puro e simples de sua modalidade de negócio, pode ser um chamado “tiro no pé”, uma vez que a resposta negativa pode vir de diferentes maneiras: ação dos órgãos reguladores da área da educação, disseminação da informação da má qualidade encontrada na filial da cidade de Guaíba ou perda do direito de Franquia em razão de falta de controle das unidades franqueadas por ação dos órgãos reguladores desta atividade.

O modelo de gestão observado na matriz UNOPAR é ignorado pela filial de Guaíba, que não apenas adapta os processos administrativos que deveriam ser processados de uma determinada forma, mas os gere de maneira completamente oposta aos princípios que deveriam norteá-los.

O modelo de Departamentalização utilizado pela UNOPAR, e defendido por Drucker (2003), é deturpado e banalizado na filial analisada, o que acaba contribuindo para a não manutenção da qualidade gerencial e educacional. Se profissionais são contratados pela franqueada de Guaíba com o intuito de economizar, e não de proporcionar qualidade didático-pedagógica aos alunos, e se estes profissionais desconhecem completamente a proposta pedagógica da UNOPAR, é impossível que se observe a qualidade desejada pela matriz, que, como dito, faz “vista grossa” para este e outros fatores, uma vez que não os fiscaliza de forma adequada.

Não é a independência da unidade de Guaíba o problema principal, uma vez que a educação a distância trabalha com esta possível autonomia de unidades, como afirma Landim (1997), o que gera a problemática toda é a intenção de minimizar custos nas suas operações, não seguindo os padrões contratuais em sua unidade franqueada, e a passividade de controle da unidade matriz, que prega uma conduta em termos de controle dos processos administrativos e educacionais, mas, na prática, não os realiza.

Esta situação foi observada claramente nesta análise, pois o discurso da matriz franqueadora foi firme e decidido, apontando para uma atuação constante e controladora, o que Araújo (2004) diz ser necessário para manter padrões de qualidade em unidades distantes fisicamente da unidade matriz, o problema é que o discurso não foi constatado como verdadeiro na filial franqueada, que, por sua vez, não demonstrou o mínimo de preocupação com a qualidade do ensino que estava oferecendo.

Desta maneira, podemos constatar a ruptura dos princípios básicos da Franquia, que determinam a relação direta entre franqueadora e franqueada, com o intuito de oferecer serviços semelhantes, de mesmo padrão e qualidade, aos consumidores. E, pior ainda, neste caso o “serviço” em questão é a educação!

5 CONCLUSÃO

A educação a distância enfrenta, ainda hoje, preconceito relativo em relação ao seu modo de operação, que poderia favorecer o descontrole das ações dos alunos, da qualidade do ensino, do material oferecido, do controle efetivo do que acontece, de fato, nos cursos oferecidos, entre muitos outros fatores, e casos como este, da UNOPAR e de sua filial franqueada de Guaíba, contribuem para que as pessoas tenham restrições em relação à EAD.

Não podemos admitir que instituições que são credenciadas para atuar nesta área vejam a mesma como um mero negócio, com lucro a ser obtido no final do mês. Esta visão em curto prazo não causa prejuízo apenas à instituição envolvida, mas à modalidade EAD de forma geral.

Quando nos deparamos com uma universidade do porte da UNOPAR, que possui estrutura física e número de alunos e funcionários significativos, é difícil entender e aceitar postura excessivamente descompromissada no controle de unidades franqueadas, a ponto de prejudicar a qualidade de ensino de forma elevada e incontestável.

A modalidade de Franquias utilizada pela UNOPAR não é o problema, como fica claro no estudo desenvolvido, mas sim a falta de seriedade em executar os mecanismos de controle típicos de qualquer franquia, principalmente sendo um negócio que tem como objeto a educação.

É insensato que uma universidade que atua na área da EAD não reconheça a importância da credibilidade das suas ações, dentre os quais os mecanismos de controle de qualidade, para que a consolidação da imagem da educação a distância, de forma geral, ganhe contornos de respeito e reconhecimento da comunidade acadêmica.

O controle de Franquias e de parcerias comerciais, no sentido de oferecer cursos na modalidade à distância, deveria ser mais rígido, com ferramentas mais eficazes para que os órgãos controladores tenham a possibilidade de mensurar de que forma acontece este controle de qualidade por parte das próprias instituições de ensino credenciadas.

Em um país de dimensões continentais como o Brasil, em que a educação a distância tem tanto a contribuir para uma oferta mais ampla,

democrática e acessível em termos de possibilidade de estudo, é fundamental concretizar a EAD como ferramenta de fomento desta idéia de “educação para todos”, trabalhada pelo Governo Federal.

Mas a credibilidade desta modalidade está intrinsecamente ligada às instituições credenciadas pelo Ministério da Educação para ofertar cursos a distância, e o controle deve ser rígido quanto à qualidade, sob pena de que a EAD caia em descrédito geral e acabe sufocada em razão de instituições que a tratam como um negócio em que o lucro é o objetivo único.

Os acadêmicos da área da educação a distância têm o dever de pesquisar mais e melhores ferramentas de controle de qualidade em unidades matrizes e unidades filiais, independente da modalidade gerencial, seja ela Franquia ou não, razão pela qual esta Monografia deixa um campo de estudos em aberto, a ser continuado a partir de uma nova perspectiva, mas com a mesma intenção: estimular a qualidade de ensino da educação a distância!

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, João Roberto Moreira. **Administração da educação a distância**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisas Avançadas em Educação, 1998.

ARAÚJO, Luis César G de. **Teoria geral da administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2004. 291p.

BITTENCOURT, Dênia Falcão de. **Estratégia e tomada de decisões para educação a distância**. 1. ed. Tubarão: UNISUL, 2003.

CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria geral da administração: pensando & fazendo**. 3.ed. Porto Alegre: AGE/EdUNIC, 1999. 205p.

CROSSAN, Mary. **Strategic Knowledge Managment**. Boston: Prentice Hall, 2007.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Métodos e Processos: administrando organizações por meio de processos de negócio**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e Construção de Conhecimento: Metodologia Científica no Caminho de Habermas**. São Paulo, Tempo Brasileiro, 2004.

DONALDSON, Lex. **Teoria da contingência estrutural**. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Orgs.) *Handbook de Estudos Organizacionais*. v.1 São Paulo: Atlas, 1988.

DRUCKER, Peter. **Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.

KAUFMANN, Patrick J. **Franchising: Contemporary Issues and Research**. Boston: Haworth Press, 2007

LANDIM, Cláudia Maria das Mercês Paes Ferreira. **Educação a Distância: Algumas Considerações**. Rio de Janeiro: Cláudia Maria das Mercês Paes Ferreira, 1997.

REIS, Ana Maria Viegas. **Ensino à distância: megatendência atual, abolindo preconceitos**. São Paulo: Imobiliária, 1996.

RIBEIRO, Maria de Fátima. **Contrato de Franquia**. Lisboa: Almedina, 2004.

ROESLER, Jucimara; SARTORI, Ademilde. **Educação Superior a Distância: Gestão de Aprendizagem e da Produção de Materiais Didáticos Impressos e on-line**. Tubarão: Unisul, 2005.

TRIVINOS, Augusto. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ANEXO 01

ENTREVISTA PRESENCIAL – 06/06/2008

NOME: Andréia Lodeiro.

FUNÇÃO: Coordenadora Pedagógica da Matriz da UNOPAR Virtual.

INSTITUIÇÃO: UNOPAR – sede Guaíba/RS – operando nas dependências do Colégio Dimensão.

PERGUNTA 1: De que forma acontece a relação da sede de Guaíba com a Matriz UNOPAR, no Paraná?

Não tem relação nenhuma, só o nome. A gente assinou o contrato da franquia há quatro anos, e só temos que pagar o valor mensal todo mês, e enviar as solicitações de diploma. Só isso, não tem relação nenhuma. Ah, e os livros, eles mandam os livros e os DVDs a cada semestre de acordo com o número de alunos matriculados, mas na verdade a gente tem que comprar uma quantidade mínima de livros como condição para manter a franquia.

PERGUNTA 2: Existe algum tipo de controle de qualidade por parte da Matriz?

Não, nada. Eles nem perguntam nada, mesmo quando a gente liga, né, pra solicitar uma informação sobre um diploma que está demorando, eles não perguntam nada, é uma coisa bem de negócio mesmo. A gente paga pra usar o nome deles, que nem uma franquia de verdade. A relação é comercial, é bem comercial mesmo.

PERGUNTA 3: A filial franqueada de Guaíba deve se reportar à Matriz UNOPAR, no Paraná, de alguma forma, sobre o andamento dos processos educacionais e gerenciais?

Não, não tem nenhuma relação. É tudo independente. A gente até, quando abriu, eles pediram pra enviar um relatório do que tinha e do que não tinha na escola, e a gente acabou nem enviando, mas fechou o negócio, aí eles nem pediram mais. O “seu” Fernando, que cuida toda a parte da administração, o dono, né, disse

que acha que vai fechar aqui e manter só em Pelotas e Camaquã (duas cidades gaúchas onde também há franquias UNOPAR do mesmo franqueado de Guaíba), que tá dando bem mais dinheiro. Aqui tem a ULBRA, que cobra R\$ 600,00 por mês, e o pessoal acaba pagando, mesmo que aqui seja só R\$ 200,00, mas essa coisa de Educação a Distância o pessoal não acha que vai ser valorizado no mercado de trabalho, e acaba pagando mais. Na cidade pequena, eu acho que tem muito preconceito ainda.

ANEXO 02

QUESTIONÁRIO ENVIADO POR E-MAIL – 12/06/2008

NOME: Ana Maria Campos Vieira.

FUNÇÃO: Coordenadora Pedagógica da Matriz da UNOPAR Virtual.

INSTITUIÇÃO: UNOPAR Virtual.

PERGUNTA 1: De que forma acontece a relação da sede de Guaíba com a Matriz UNOPAR, no Paraná?

Nós temos um controle mensal, na forma de relatórios padronizados, que fornecem todos os dados necessários para o acompanhamento didático-pedagógico dos alunos. Existe uma preocupação muito grande em manter esta relação acesa, por isso todos os conveniados têm que enviar todo mês este relatório, que é condição para a manutenção da franquia.

PERGUNTA 2: Existe algum tipo de controle de qualidade por parte da Matriz?

Com certeza. Nós temos uma equipe que viaja o Brasil todo, e faz inspeções surpresa no máximo a cada seis meses em todas as unidades. Se a unidade conveniada não estiver de acordo com os padrões da UNOPAR o contrato é encerrado na hora. As unidades do Rio Grande do Sul já foram visitadas este ano, em Março, e havia algumas adequações a fazer, mas só estruturais. A parte pedagógica estava ótima.

PERGUNTA 3: A filial franqueada de Guaíba deve se reportar à Matriz, no Paraná, de alguma forma, sobre o andamento dos processos educacionais e gerenciais?

Nós cobramos os relatórios todo mês, porque, afinal de contas, é o nome da UNOPAR que está em jogo, e a nossa preocupação com a qualidade do ensino é marca registrada da instituição. Nós temos, também, um sistema de recebimento de sugestões e reclamações, que pode ser utilizado por alunos, professores, funcionários, ou por qualquer um que deseje se manifestar sobre nossas filiais. É uma forma de nós possibilitarmos à comunidade em geral um canal de comunicação com a Matriz aqui do Paraná, afinal de contas, a nossa atuação é no Brasil inteiro, e manter a qualidade em tantas unidades é muito difícil.

ANEXO 03

LEI Nº 8.955 DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faz saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

Art. 1º Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta lei.

Art. 2º Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Art. 3º Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma circular de oferta de franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

I - histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços;

II - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

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

V - perfil do franqueado ideal no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

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

VII - especificações quanto ao:

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

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

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

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

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

b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) taxa de publicidade ou semelhante;

d) seguro mínimo; e

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

IX - relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;

X - em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e

b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

XI - informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado relação completa desses fornecedores;

XII - indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:

a) supervisão de rede;

b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;

c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;

d) treinamento dos funcionários do franqueado;

e) manuais de franquia;

f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e

g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

XIII - situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - (INPI) das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador;

XIV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia, em relação a:

a) know how ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia; e

b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

XV - modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também do pré-contrato-padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazo de validade.

Art. 4º A circular oferta de franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato

de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este.

Parágrafo único. Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá argüir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º (VETADO).

Art. 6º O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público.

Art. 7º A sanção prevista no parágrafo único do art. 4º desta lei aplica-se, também, ao franqueador que veicular informações falsas na sua circular de oferta de franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 8º O disposto nesta lei aplica-se aos sistemas de franquia instalados e operados no território nacional.

Art. 9º Para os fins desta lei, o termo franqueador, quando utilizado em qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o subfranqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao franqueado aplicam-se ao subfranqueado.

Art. 10. Esta lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

Art. 11. Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 15 de dezembro de 1994; 173º da Independência e 106º da República.

ITAMAR FRANCO

Ciro Ferreira Gomes