

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

INGRID DE HOLANDA CHACON

O ASPECTO CAMALEÃO DA GESTÃO: PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS
DE FRANQUEADOS EM MEIO À CULTURA REGIONAL

CARUARU
2018

INGRID DE HOLANDA CHACON

O ASPECTO CAMALEÃO DA GESTÃO: PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS
DE FRANQUEADOS EM MEIO À CULTURA REGIONAL

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho

CARUARU
2018

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier CRB/4-1242

C431a Chacon, Ingrid Holanda.

O aspecto camaleão da gestão: práticas administrativas de franqueados em meio à cultura regional. / Ingrid Holanda Chacon. – 2018.
38f. ; il. : 30 cm.

Orientador: José Lindenberg Julião Xavier Filho.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2018.
Inclui Referências.

1. Franquias (Comércio varejista). 2. Cultura popular. 3. Prática administrativa. 4. Centro de Ensino Grau Técnico. I. Xavier Filho, José Lindenberg Julião (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2018-205)



ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO NO CAMPUS DO AGRESTE

Ao décimo segundo dia do mês de Julho de 2018, às 19h, na sala O5, bloco B, do Centro Acadêmico do Agreste – CAA, da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, compareceu para defesa pública do Trabalho de Conclusão de Curso, requisito obrigatório para a obtenção do título de BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO, o aluno **INGRID DE HOLANDA CHACON** tendo como título da monografia: **O aspecto camaleão da gestão: Práticas Administrativas de Franqueados em meio à Cultura Regional**. Constituíram a Banca Examinadora os professores: **Jose Lindenberg Julião Xavier Filho** (orientador), **Elielson Oliveira Damascena** (examinador) e **Ítalo Cavalcante da Silva Soares** (examinador). Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, ficou definido que o trabalho foi considerado () **APROVADO** () **REPROVADO**, com média _____.

Eu, **Jose Lindenberg Julião Xavier Filho** (orientador), lavrei a presente ata que segue assinada por mim e pelos demais membros da Banca Examinadora.

Observações: Após as alterações e correções indicadas pela banca examinadora, a discente terá o prazo de vinte dias corridos contados a partir da data da defesa para entregar 2 (duas) vias em capa dura conforme os critérios determinados pelo Colegiado do Curso de Administração.

Assinaturas:

Membros da Banca Examinadora:

Prof. Jose Lindenberg Julião Xavier Filho

Orientador

Prof. Elielson Oliveira Damascena

Examinador

Ítalo Cavalcante da Silva Soares

Examinador

Dedico esta obra em primeiro lugar a Deus, que sempre me guia, conduz os meus passos e me concede perseverança e força a todo o momento, e segundo lugar minha mãe que começou comigo esse sonho e aonde estiver agora continua me iluminando e dando forças para enfrentar os desafios que a vida nos proporciona.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Jose Lindenberg Julião Xavier Filho por tornar esse trabalho possível e por não desistir de mim. Dando suporte e orientação fazendo com que acreditasse que esse sonho seria possível.

Agradeço a Deus, por ter me concedido a oportunidade de estudar em uma universidade pública renomada, bem como por ter me dado sabedoria e perseverança durante os quatro anos e meio de graduação.

Agradeço a todos os docentes do curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste, por todos os conhecimentos ministrados ao longo do curso.

Agradeço à meu esposo, à toda minha família e amigos que contribuíram diretamente e indiretamente para a elaboração deste trabalho de conclusão de curso.

Agradeço a todos que compõem o Centro de Ensino Grau Técnico, unidade Caruaru. Pelo apoio demonstrado e em especial ao diretor Sr Romero da Fonte Porto Carreiro, que além de me dar uma oportunidade de crescimento profissional na instituição. Se disponibilizou a ajudar no que fosse preciso no processo de elaboração do trabalho.

“Você nunca sabe que resultados virão da sua ação. Mas se você não fizer nada, não existirão resultados”.

Mahatma Gandhi

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a influência da cultura regional nas práticas administrativas no setor financeiro de uma empresa franqueada. A análise se deu por meio da identificação das peculiaridades nas práticas administrativas diante de padrões de gestão preestabelecidos no processo de *franchising* e as mudanças causadas em virtude dos impactos culturais. Como referencial teórico foram utilizados os conceitos de franquia e seu modelo de organização e os impactos da cultura regional nas práticas administrativas. O processo analítico envolveu a investigação de práticas administrativas da Franquia Grau Técnico, unidade Caruaru, onde foi analisado o setor financeiro e seu manual de operações, estudando a influência do espaço cultural e suas peculiaridades que interferiram e modificaram algumas práticas administrativas. Evidenciou-se no trabalho 4 atividades que mudaram em decorrência de ajustes realizados por causa de influências culturais regionais, dando evidência empírica ao entendimento de que a cultura regional ou o espaço regional modera a ocorrência das práticas administrativas.

Palavras-Chave: Franquia; Cultura Regional; Práticas Administrativas.

ABSTRACT

This work aims to analyze the influence of the regional culture on the administrative practices of a franchised company, through the identification of the peculiarities in the administrative practices faced with pre-established management patterns in the franchising process and the changes caused by the cultural impacts. As a theoretical reference, the concepts of franchising and its organizational model and the impacts of regional culture on administrative practices were used. The analytical process involved the investigation of administrative practices of the Grau Técnico Franchise, Caruaru unit, where the financial sector and its operations manual were analyzed, studying the influence of regional space and its peculiarities that interfered and modified some administrative practices. There were 4 activities that changed due to adjustments resulting from regional cultural influences, giving empirical evidence to the understanding that regional culture or regional space moderates the occurrence of administrative practices.

Keywords: Franchise; Regional Culture; Management Practices.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Atividades desenvolvidas no departamento administrativo/financeiro da Grau Técnico 29

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Desempenho do <i>Franchising</i>	14
Figura 2: Esquema teórico da dinâmica cultural entre espaços regionais e globais	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Custo com envio de Cartas em 2018

35

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Problematização	16
1.2. Objetivos	19
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	19
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 <i>Modelo de Negócio Franquia</i>	21
2.2 <i>Impactos da cultura regional nas práticas administrativas</i>	23
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
4. RESULTADO E DISCUSSÃO	27
4.1 <i>Apresentação do Caso: Centro de Ensino Grau Técnico</i>	27
4.2 <i>A Gestão Financeira na Organização Estudada</i>	29
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	36

1. INTRODUÇÃO

A administração é uma área do conhecimento humano em crescimento, repleta de complexidades, desafios e inovações. Ao longo do tempo, vários estudos e teorias surgiram com o intuito de melhor compreender e analisar a dinâmica de mercado, as estruturas e os sistemas organizacionais, sendo fundamentados em sistemas e processos que buscam a organização, o planejamento, o controle e a direção das organizações (FAYOL, 2009).

Ao longo do tempo, no entanto, uma temática vem se mostrando cada vez mais importante no estudo das organizações: a flexibilidade. Estudos mostram a importância da flexibilização nas organizações, razão pela qual Maximiano (2011) entende que a flexibilidade de um processo indica a capacidade de oferecer serviços ou produtos customizados para atender as necessidades, tendo três indicadores centrais:

- 1 A velocidade mais a flexibilidade vai definir com que velocidade a empresa consegue modificar seus processos para fornecer produtos e serviços diferenciados;
- 2 Capacidade de compreender as mudanças na demanda dos serviços e produtos;
- 3 Habilidade de produzir produtos diferentes ao mesmo tempo.

Já o autor Sennett (2009, p. 53) explica a flexibilidade a partir do sentido de que:

Seu sentido derivou originalmente da simples observação de que, embora a árvore se dobrasse ao vento, seus galhos sempre voltavam à posição normal. “Flexibilidade” designa essa capacidade de ceder e recuperar-se da árvore, o teste e restauração de sua forma. Em termos ideais, o comportamento humano flexível deve ter a mesma força tênsil: ser adaptável a circunstâncias variáveis, mas não quebrado por elas. A sociedade hoje busca meios de destruir os males da rotina com a criação de instituições mais flexíveis. As práticas de flexibilidade, porém, concentram-se mais nas forças que dobram as pessoas.

Além disso, cada dia mais é levado em conta os fatores externos e culturais para o bom funcionamento das organizações e a manutenção de sua posição num mercado cada vez mais competitivo e com práticas de diferenciação que aproximam essa capacidade de ser flexível com o atingimento dos objetivos organizacionais, dando uma conotação de que quanto mais flexível e, portanto, mais ajustado ao meio em que se atua, maior o desempenho (XAVIER FILHO *et al.*, 2014).

Para Fleury (1987, p. 10), "a cultura, concebida como um conjunto de valores e

crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização", reforçando o entendimento de Giddens quando reconhece que "sem cultura não seríamos sequer humanos" (GIDDENS, 2005, p. 38). Dessa assertiva alguns comentários podem ser feitos, dentre eles: (1) se o ser humano é um indivíduo político-social, como afirma Marx (c.f. NEGRI, 2003) e Giddens (2005), admitindo que a realidade é socialmente construída, como afirmam Berger e Luckmann (2004), é no ato de relacionar-se que significamos nossa existência, indo ao encontro do que apregoa Wittgenstein (1984) e a pragmática da linguagem, e, assim, é na linguagem que o mundo é significado e; (2) toda produção de sentido é cultural.

Desse modo, as organizações que atuam em diferentes contextos de práticas sociais e culturais se tornam objetos de estudo, na tentativa de apreender os efeitos da cultura regional nas organizações ou no âmbito das práticas administrativas (BARBOSA, 1996).

Em meio a discussão de flexibilidade tem-se um modelo organizacional que prima pela estabilidade e regularidade, de certo modo na contramão da discussão oportunizada até aqui, que é modelo de negócio denominado franquias.

O sistema de franquias é um modelo empresarial que está em constante ascensão nos últimos 5 anos. Segundo estudos da ABF- Associação Brasileira de *Franchising* o faturamento desse tipo de organização vem crescendo ano a ano. Em 2013 faturou R\$ 118,273 bilhões e em 2017 fechou o ano com o faturamento de R\$ 163,319 bilhões (figura 1).

Figura 1: Desempenho do *Franchising* 2017



Fonte: Associação Brasileira de Franchising (2017)

Sua importância se dá pela crescente abrangência no mercado nacional e mundial e sua relevante contribuição para o desenvolvimento econômico e social. Isso é resultante da evolução do número de novas redes de franquia e unidades franqueadas, bem como do número de empregos gerados pelo sistema de *franchising* (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2013). De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (2013) o crescimento da economia brasileira e a evolução dos diversos indicadores econômicos contribuíram para a expansão do mercado, abrindo oportunidades de empreendimentos das mais variadas naturezas.

Conforme Mascarenhas, Hygino e Silva (2015), a globalização ocasionou o aumento da concorrência varejista no mercado brasileiro, que teve que passar por uma adaptação para buscar o ajuste ao perfil de cada região. Com o aumento do empreendedorismo foram criados novos empregos produzindo riqueza e acelerando o desenvolvimento econômico em todo país. Surge então uma nova estratégia a Franquia, utilizadas por muitos empresários onde se faz uso de produtos ou serviços conhecidos e respeitados no mercado.

Em contrapartida surge a preocupação sobre a perda de identidade local, visto que ao padronizar as organizações somos levados ao consumo global, razão pela qual Hall (2006) reflete acerca do desenvolvimento das identidades frente o local onde os indivíduos mantêm sua prática social, indicando que:

Quanto mais a vida social se torna mediada pelo mercado global de estilos, lugares e imagens, pelas viagens internacionais, pelas imagens da mídia e pelos sistemas de comunicação globalmente interligados, mais as identidades se tornam desvinculadas – desalojadas – de tempos, lugares, histórias e tradições específicos e parecem “flutuar” livremente. (HALL, 2006, p.75).

Com a globalização surge uma crise de identidade, fazendo o processo de mudança maior, mudando as estruturas e os processos das sociedades, desestruturando as referências centrais (HALL, 2006, p. 7).

Neste turbilhão de fluxos culturais e identitários que a globalização promove surge um modelo de negócio que reconhece que o indivíduo é frouxamente vinculado ao local e, com isso, tem tanto circulação quanto vinculação com consumos mais globais. Assim, é razoável pensar que um modelo de negócio que permita ao indivíduo consumir algo com o que identifique para além do local seja típico desta fase do capitalismo e as franquias oferecem tal consumo. Conforme Schawrtz (2009, p. 28) o conceito de franquia é: “uma estratégia de crescimento empresarial baseada numa relação contratual escrita que visa à distribuição, em

geral exclusiva, de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias pelo qual um franqueado, mediante certas condições de pagamento de certas taxas, monta um negócio próprio. É baseado na cessão de marca registrada, transferência de conceitos e conhecimentos operacionais (padronizados e testados) e assistência técnica permanente, sempre numa visão de parceria e troca de experiências conjuntas com o seu franqueador”.

Portanto, estudos que objetivem entender a relação entre modelos fechados de práticas administrativas (como as franquias) e a cultura como fator externo de influência nas organizações e seus ambientes organizacionais ganham relevo. Como as franquias estão em expansão tendo um modelo de negócio padronizado, condicionado ao que for estipulado pelo franqueador, parece oportuno entender como tais modelos se relacionam com a flexibilidade requerida das estruturas e práticas organizacionais para dotar a estrutura de desempenho.

1.1 Problematização

O século XX foi marcado por grandes transformações tecnológicas, econômicas e sociais. As empresas precisavam produzir mais para atender as necessidades das pessoas, com as indústrias crescendo de forma acelerada foi necessário criar soluções para lidar com os recursos humanos e materiais. Um grupo de engenheiros liderado por Frederick Winslow Taylor acabou desenvolvendo métodos que mais tarde passou a ser chamado de administração científica visando a eficiência da produção e racionalização do trabalho, preocupando-se com ambiente interno (MAXIMIANO, 2011).

Segundo Maximiano (2011) Taylor realizou estudos de tempos e movimento dos operários cronometrando o movimento e dividindo as tarefas, criou um sistema de pagamento diferenciado onde o trabalhador ganhava por peça produzida. Com isso conseguiu a eficiência que tanto queria. Ele acreditava que a produtividade era um resultado da eficiência do trabalho e não da maximização do esforço.

Fayol (2009) também se preocupou com o ambiente interno da organização, sua hierarquização, onde o dirigente é a fonte principal das operações. Considerava a organização uma entidade abstrata, onde existia um sistema de regras e de autoridade. Defendia princípios como: Divisão do trabalho, Autoridade e responsabilidade, Disciplina, Unidade de comando entre outras. A diferença de Fayol para Taylor é que o mesmo se preocupava com a empresa começando pela base da pirâmide, com o executivo enquanto Taylor preocupava-se com operacional (MAXIMIANO, 2011).

Considerado por alguns autores como o fundador da escola burocrática Max Weber, foi pioneiro nos estudos sobre a burocracia. Acreditava que as organizações burocráticas são máquinas impessoais, que tem seu funcionamento através de regras que iram depender de sua lógica e não dos interesses pessoais dos indivíduos. Para ele a burocratização facilitava o exercício da autoridade, obtendo obediência precisa, continuidade, disciplina, rigor e confiança (MAXIMIANO, 2011).

Os autores citados acima têm preocupação com o desempenho no uso de recursos e processos, relacionado ao sistema ou a organização. Eles não esqueceram dos indivíduos em suas teorias, mas deixaram-nos em segundo plano como recursos de produção ou simplesmente “peças humanas” (MAXIMIANO, 2011). A preocupação com o indivíduo no interior das organizações ganha relevo na escola das relações humanas, que teve marco fundador a experiência na fábrica da Western Electric Company, localizada em Hawthorne, bairro de Chicago (EUA), realizada por Elton Mayo em 1927.

A experiência foi realizada por funcionários da fábrica com o objetivo de estudar o comportamento humano com a mudança de cenários no ambiente de trabalho e o que ficou constatado é que não importa a mudanças físicas no ambiente e sim o fator social e as expectativas individuais. Quando o indivíduo era bem tratado por sua gerência ele produzia mais, a gerência começava a fazer o papel de intermediário entre os grupos de empregados e a diretoria da empresa (RIBEIRO, 2010).

Alguns anos mais tarde, na década de 50 do século passado, surge a Teoria Estruturalista que seria uma junção da Teoria Clássica com a Teoria das Relações Humanas, com base também na Teoria da Burocracia tornando-se assim uma abordagem múltipla onde identifica o problema das relações entre as organizações formais e informais. Segundo Chiavenato (2011) essa nova teoria é focada no “homem organizacional”, que desempenha diversos papéis em diversas organizações. Sua característica organizacional é baseada na hierarquia de autoridade, onde há uma diferenciação de poder com três níveis organizacionais:

1. Nível institucional (decisões) – formado pelos dirigentes ou altos funcionários;
2. Nível gerencial (planos) – é o nível intermediário, tem a função de fazer a integração do nível institucional com o nível técnico;
3. Nível técnico (operações) – é o nível operacional da organização, tem a função de executar as atividades seguindo rotinas desenvolvidas pelo nível gerencial (CHIAVENATO, 2011).

Os estruturalistas fizeram uma análise interna da organização, essa preocupação surgiu da complexidade ambiental e da interdependência das empresas. A organização é dependente

dos eventos ocorridos externamente. Ela deverá interagir com seu ambiente externo e com as demais organizações (CHIAVENATO, 2011).

Ainda de acordo com Chiavenato (2011) essa preocupação dos estruturalistas de analisar o comportamento interorganizacional vem pelo fato de que a organização funciona na base de transações com outras organizações que promovem a interação entre elas. Cada organização interage com o ambiente externo e com as organizações contidas nesse ambiente. Ambiente que é composto por diferentes organizações, sendo controlado por normas, valores e coletividade de uma sociedade maior. Tendo a organização uma dependência aos eventos externos.

Novos estudos realizados com o objetivo de identificar o modelo de estrutura organizacional mais adequado a determinados tipos de empresa, constatou que a estrutura da organização e seu funcionamento dependem da interação com o ambiente externo. Surge assim a Teoria Contingência que segundo Chiavenato “ênfatisa que não há nada de absoluto na organização ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende. A abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance dos objetivos da organização”.

A pesquisa realizada por Lawrence e Lorsch sobre a relação entre a organização e o ambiente fez surgir a Teoria da Contingência. Sua preocupação era entender quais as características principais as organizações deveriam possuir para lidar com as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado. Concluíram que as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas as condições ambientais (CHIAVENATO, 2011).

Os aspetos básicos dessa teoria são:

- a) A organização é de natureza sistêmica;
- b) As características organizacionais apresentam uma interação entre si e com o ambiente;
- c) As características ambientais funcionam como variáveis independentes, enquanto as características organizacionais são variáveis dependentes.

A experiência da história do pensamento administrativo dá conta de incluir, paulatinamente, a complexidade ambiental nas teorias, quer seja considerando o homem e seus comportamentos (interno) ou mesmo as relações entre as empresas e seu meio (contexto). Dessa relação de complexidade e flexibilidade cada vez mais crescente entre a organização e o meio um fenômeno que ganha revelo atualmente são os sistemas de franquias e sua ascensão e presença entre os modelos de negócios que mais crescem (ABF, 2018).

Parece que na contramão do que diz o pensamento administrativo, rigidez, padronização e controle de processo com vistas a manter o processo em vários contextos tem resultado positivo em muitos segmentos, por exemplo Cacau Show, O Boticário e Arezzo. Assim, algo acontece nestas organizações que conseguem negociar com o meio e manter a estrutura eficaz em múltiplos contextos ou culturas, entidades como práticas sociais que possuem significados precariamente situados.

Por isso, estudar como se dá a gestão nestes modelos de negócios (franquias) quando atuam em distintos contextos culturais surge como uma oportunidade de oxigenar e atualizar a literatura administrativa, sobretudo a gestão financeira dada sua importância para a manutenção do negócio. Por isso, este estudo se presta a responder a questão de pesquisa, qual seja, como a cultura regional influencia as práticas administrativas de uma franquia?

A problemática desse estudo tem como base identificar **como a cultura regional influencia nas práticas administrativas da organização?** Como lidar com essa padronização em relação as práticas administrativas em meio à cultura regional? Desse modo, o objetivo é analisar a influência da cultura regional nas práticas administrativas da franquia do Centro de Ensino Grau Técnico, situada na cidade de Caruaru-PE. O objetivo específico foi identificar quais mudanças tiveram que ser realizadas no setor financeiro da empresa para se adaptar a cultura da região.

1.2 Objetivos

Diante das questões apresentadas anteriormente, os objetivos, gerais e específicos do trabalho foram definidos como sendo:

1.2.1 Objetivo Geral

- Analisar a influência da cultura regional nas práticas administrativas da franquia do Centro de Ensino Grau Técnico.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar peculiaridades nas práticas administrativas diante de padrões de gestão preestabelecidos;

- Analisar os impactos culturais na gestão, bem como suas repercussões nas atividades de uma empresa franqueada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Modelo de Negócio Franquia

Para contemplar os objetivos de pesquisa, traçamos um esquema de revisão da literatura que pudesse dar suporte teórico aos conceitos centrais neste estudo, quais sejam, influência da cultura regional nas práticas administrativas de franquias enquanto modelo organizacional.

Quando da discussão do conceito de franquia já existe, no Brasil, um instituto legal que aponta parâmetros objetivos em termos de conceito, visto que franquia é, segundo a Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994, em seu art. 2:

[...] o sistema onde o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, tendo o direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços, podendo também utilizar a tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, podendo haver remuneração direta ou indireta, sem que fique caracterizado vínculo empregatício.

Estudos realizados pelo SEBRAE (2014) mostram que o modelo de negócios de Franquia começou a surgir no Brasil nos anos de 1950, mas foi em 1980 que se organizou o sistema. Sendo criado em 1994 a Lei das Franquias.

Esse sistema encontrou no Brasil espaço para seu crescimento, mas foi identificado que nem toda empresa e nem todo empreendedor se encaixa nesse modelo de negócio. A empresa que quer se tornar uma franquia precisa está consolidada no mercado, para expandir seu conceito de negócio. Dando suporte ao franqueado com seu *know-how*, desenvolvimento de tecnologia, novos produtos e planejamento estratégico. Prestando serviço de assessoria.

Por outro lado, o franqueado além de ter capacidade financeira precisa ter competências gerenciais; ser conhecedor da região e mercado, comprometimento com o negócio e participar de cursos de capacitação.

O modelo de negócio é padronizado, ficando o franqueado sem liberdade de escolha, sem poder para modificar operações, produtos, serviços ou definir preços (LAS CASAS; GARCIA, 2007). Ficando o franqueado limitado ao padrão definido em contrato pelos franqueadores, padrão esse que conta com uma expertise do serviço ou produto a ser comercializado, reduzindo o risco e aumentando as chances de sucesso do negócio.

Porém, para Bittencourt (2003), a organização recebe influência de fatores culturais da região onde a franquia será implantada, como os valores e os conceitos éticos, podendo a franquia ter que se adaptar a algum aspecto da cultura local para poder obter sucesso naquela região.

É relevante que “o sistema de *franchising* vem ganhando visibilidade e atraindo interesse de diversos pesquisadores interessados em melhor compreender suas implicações econômicas e estratégicas” (DAVIDOVITSCH; CALDAS; SILVA, 2009, p. 299). Conforme Cruz e Pereira (2017, p. 1.039) “franquia é o negócio gerido pelo franqueado o qual adquire a empresa do franqueador, que é o dono dos direitos da marca, a partir do pagamento de taxa da franquia, taxas de *royalties* e de marketing, ou seja, um valor de investimento inicial para abertura da firma e mensalmente taxa de manutenção da franquia, de modo que toda essa relação entre franqueador e franqueado ocorre a partir do contrato de franquia, que estabelece a legalidade da relação contratual”.

A franquia tem como característica a padronização do negócio, onde o franqueado é condicionado a normas e procedimentos preestabelecidos, tem como vantagem acesso ao *know-how* da empresa franqueada contando com a solidez de uma marca conhecida, com orientação e capacitação do franqueador.

O mercado oferece vários tipos de franquias, podendo o franqueado escolher o que melhor vai se adaptar ao seu perfil ou estratégia, escolhendo entre os vários tipos de contrato existentes aquele que atenda sua estratégia de crescimento, de acordo com o local pretendido de atuação.

O SEBRAE (2018) destaca alguns tipos de franquias existente no mercado:

- 1. Franquia unitária** – O franqueado tem a concessão de abertura de uma unidade, sendo exclusivo sua atuação no local estabelecido pelo franqueado. Podendo o franqueado adquirir outras franquias unitárias.
- 2. Franquia máster** – Utilizado nos planos de internacionalização, o franqueado tem direito de implantar ou terceirizar outras unidades franqueadas.
- 3. Franquia de desenvolvimento de área** – O franqueado terá o direito de explorar uma determinada região, onde deverá abrir mais de uma unidade em determinado espaço de tempo. Com contrato para cada unidade e cada área de abertura.

Outro tipo de franquia existente no mercado são as Microfranquias. Com investimento considerado de baixo custo operacional, tendo como característica que a atividade pode ser exercida pelo próprio franqueado, sem a necessidade de contratar funcionário e alugar ponto comercial. Podendo o franqueado atender em sua residência ou fazer atendimento à domicílio.

Tendo como vantagem o baixo custo de investimento e retorno rápido do capital investido. Em contrapartida o seu faturamento tende a ser de acordo com o investimento realizado.

Como citado anteriormente a franquia é um tipo de negócio padronizado. Segundo Lyana Bittencourt “o franqueado passa ter o direito de uso de uma marca preferencialmente já consolidada e forte, contudo, de forma limitada, restrita ao objeto do contrato que assinou e na forma determinada pela franqueadora” (Revista Exame, 2015).

Já o Flavio Maia, diretor-presidente da consultoria Brasil Gestão & Treinamento enfatiza que as franquias são cópias das outras, tendo o mesmo produto, mesmo atendimento e comunicação visual. Confirmando que a padronização é uma das premissas básicas de uma franquia (LIRA, 2015).

Apesar do consenso de que as atividades dos franqueadores são empreendedoras, existe dúvida em relação aos franqueados (FALBE; DANDRIDGE; KUMAR, 1999). Isto porque sua autonomia é relativa no sistema de franquias, tendo em vista a obrigação contratual de seguir certas exigências dos franqueadores (LAS CASAS, 2007).

O franqueado não possui liberdade de escolha nem autonomia para modificar a operação, os produtos, a maneira de prestar o serviço ou a definição de preço, normalmente padronizados para garantir o desempenho do franqueador em nível nacional (LAS CASAS; GARCIA, 2007).

Sob a ótica da inovação, os franqueados também estão limitados, pois não podem se desviar dos padrões estipulados em contrato por seus franqueadores. Esses franqueados, porém, realizam a maioria das funções dos empreendedores, com exceção da ideia de desenvolver algo novo, um novo negócio (ASGHARIAN; DAFDAR, 2013).

2.2 Impactos da cultura regional nas práticas administrativas

Estudos são realizados para entender como a cultura interfere no funcionamento de uma organização em meio a globalização. Segundo Xavier Filho *et al.* (2014) a ideia de cultura tem como origem a antropologia, sendo em 1980 inserida nas organizações com o objetivo de investigar e analisar as relações sociais.

Para Giddens (1996, p. 96-97) “não existe um movimento unilateral em direção à homogeneidade cultural. A globalização também leva a uma insistência da diversidade, uma busca de recuperação de tradições perdidas e uma ênfase na identidade cultural local”. Com o passar do tempo foi observado que a globalização não criou uma homogeneidade cultural e

sim uma transformação entre o global e local.

Com o intuito de compreender as organizações e seu comportamento, a cultura está sendo estudada nas últimas décadas para identificar como as práticas e os comportamentos organizacionais são afetados pelos padrões sociais (MUZZIO; COSTA, 2012).

Strehlau, Claro e Laban Neto (2010) apontam diferentes valores, definido por eles como sendo terminais e instrumentais, que mostram diferentes comportamentos de consumo e construção de identidades, enfatizando que não existe uma única cultura, mas sim manifestações definidas como “brasis culturais” indicando claramente que as práticas percebidas em algum lugar (local, território, espaço) está muito mais para um amálgama do que algo puro e típico daquele local.

Já os autores Xavier Filho *et al.* (2014) atestam que a cultura local e a cultura global se relacionam, confirmado a não existência da homogeneidade, porém confirmam a existência da estabilidade precária em todo processo. Concluindo com seu estudo que “a realidade é socialmente construída”.

Que a influência da cultura local “surge nas instituições já que essas constituem espaços de socialidade cuja significação depende de matrizes culturais locais, inscritas num espaço tempo específicos, enaltecendo a importância da relação entre organizações e o universo local no qual se acham inseridas” (XAVIER FILHO *et al.*, 2014, p. 110).

Diante de tal situação, que sugere uma relação entre as práticas locais e influências mais globais ou não-locais, Muzzio e Costa (2012) sugerem o entendimento da cultura regional a partir de um prisma que envolve um dinâmico e constante fluxo cultural, (disposto na figura 2).

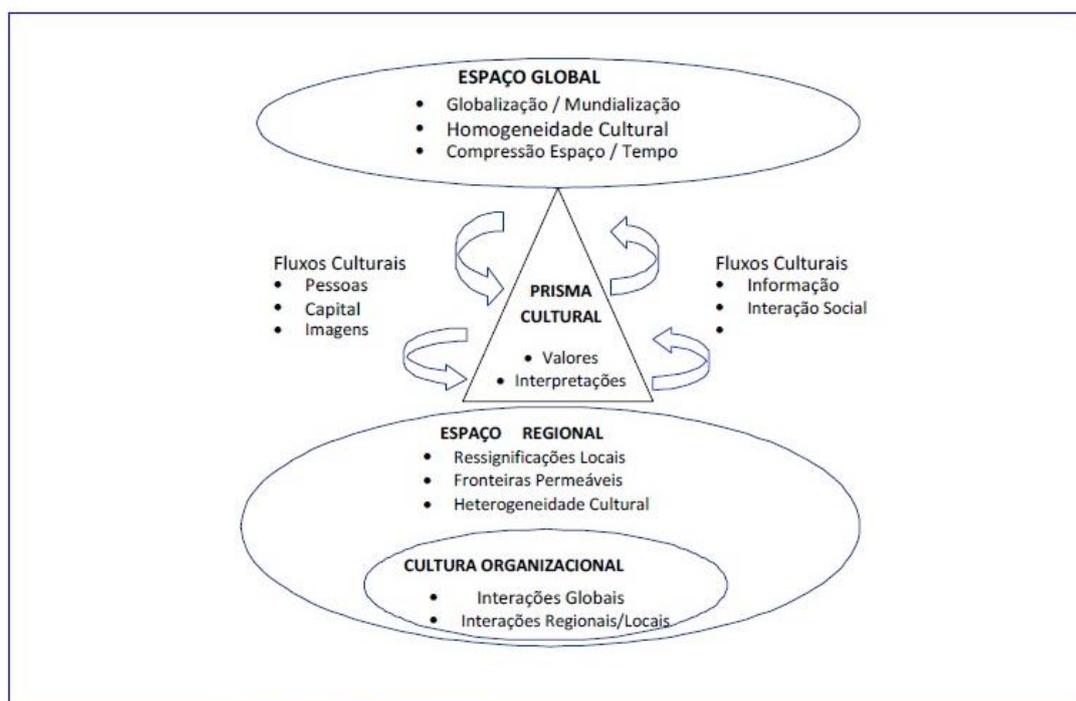
Na figura 2, Muzzio e Costa (2012) exemplificam bem o Espaço Global e Regional e suas particularidades, destacando que são dimensões dependentes entre as quais se projeta um insistente e permanente fluxo de trocas culturais e mútua influência.

Com base na figura 2, pode-se identificar que neste estudo a Franqueadora fica situada no espaço global com seu modelo padronizado, com suas regras e manuais a serem seguidos de maneira comum por seus franqueados. No outro espaço – o regional – está o Franqueado, tendo que lidar com as ressignificações locais e heterogeneidade cultural, tendo que implementar ajustes para poder se adequar a cultura local, que influenciam as organizações nas suas práticas administrativas.

Assim, o entendimento das práticas manifestadas pelos franqueadores deve manter em perspectiva duas dimensões: o espaço global em que se acessam as práticas definidoras do

negócio de franquias e o espaço regional onde o franqueado atua, considerando as peculiaridades de cada contexto e como tais peculiaridades interferirem nas práticas.

Figura 2: Esquema teórico da dinâmica cultural entre espaços regionais e globais



Fonte: Muzzio e Costa (2012).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo tem como objetivo analisar a influência da cultura regional nas práticas administrativas de uma empresa franqueada, visando identificar peculiaridades nas práticas administrativas diante de padrões de gestão preestabelecidos e seus impactos culturais na gestão, bem como suas repercussões nas atividades de uma empresa franqueada.

Segundo Gil (2002) as pesquisas são classificadas conforme seus objetivos gerais, podendo ser classificadas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

Esta pesquisa se classifica como uma pesquisa descritiva, uma vez que o objetivo se prestou a estudar as características de um grupo ou fenômeno (GIL, 2002), neste caso, as práticas administrativas em meio a ambientes culturais particulares (Cultura regional).

Quanto aos procedimentos empregados nesta pesquisa, conforme Gil (2002), nesta pesquisa se fez uso da análise documental, já que foi analisado centralmente o Manual do Franqueado, edição 2017, da Franquia Grau Técnico, unidade de Caruaru, e alguns dados de relatório do sistema utilizado na instituição, especificamente no que se refere ao setor financeiro, de modo a entender as práticas administrativas em meio ao ambiente regional. O processo analítico se deu comparando o rol de atividades padronizadas no departamento financeiro com o que de fato se faz, tendo por base as práticas padronizadas no Manual do Franqueado 2017 e realizando entrevista com o profissional do segmento acerca de como se realiza tais atividades. Assim, foram duas fontes utilizadas: O Manual do Franqueado edição 2017 e o profissional do setor, por meio de entrevista desestruturada sendo guiada por perguntas “como tal atividade se realizada aqui na Unidade Caruaru”?

A pesquisa também é classificada como uma pesquisa qualitativa básica ou genérica, que segundo Teixeira (2003) “inclui descrição, interpretação e entendimento; identifica padrões recorrentes na forma de temas ou categorias e pode delinear um processo”. Podemos com isso analisar o que é proposto e o que é realizado na Unidade de Caruaru da Franquia analisada.

4. Resultado e Discussão

4.1 Apresentação do Caso: Centro de Ensino Grau Técnico

A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Nesse ponto iremos descrever a organização estudada com base nas informações adquiridas nos anos nos quais sou funcionária dessa unidade, através de coleta de dados e pesquisas feitas com o Diretor da franquia Caruaru e no site do Grau Técnico na internet.

A franquia Grau Técnico

O avanço tecnológico vem quebrando fronteiras econômicas, sociais e culturais, trazendo com ele uma maior facilidade no acesso à informação, à liberdade de expressão e à inclusão social. Porém, observamos desintegração dos valores humanos, consumo desenfreado, marginalização social e agressão ao meio ambiente. Acreditamos na importância em despertar no ser humano a importância do conhecimento técnico, como também em conscientizá-lo para a solidariedade, o respeito ao próximo e o trabalho em equipe. O Centro de Ensino Grau Técnico visa abrir caminhos para oportunidades que beneficiem tanto ao indivíduo quanto ao coletivo, orientando a realização profissional e a inserção social, através de uma educação estimuladora e operadora de inovações na sociedade.

O Grau técnico é a maior franquia de cursos técnicos do Brasil com mais de 20 cursos, 30 unidades e mais de 80 mil alunos. (Site Grau Técnico)

Breve histórico sobre a Unidade estudada

A franquia Grau Técnico Caruaru surgiu do interesse do Diretor em possuir negócio próprio, como também prosseguir com os negócios da família. Em 12 de dezembro 2012 foi inaugurada em Caruaru essa unidade portando sede na Rua Nunes Machado n° 352, Nossa Senhora das Dores.

Atualmente a Unidade conta com 31 funcionários, 40 instrutores e 1.130 alunos ativos, distribuídos em diversos cursos com formação técnica, são eles: Técnico em Enfermagem, Técnico em Radiologia, Técnico em Edificações, Técnico em Segurança do Trabalho, Técnico em Administração e Técnico em Logística. Durante estes cinco anos de atuação no mercado passaram pela escola 4.180 alunos.

Missão, visão e valores

A escola tem um compromisso social fortemente ligado com o que é proclamado em sua missão, visão e valores:

Missão

Preparar profissionais de nível técnico para o mercado de trabalho, formando cidadãos éticos, comprometidos com o meio ambiente e com o desenvolvimento socioeconômico do País. (Grau Técnico, 2017).

Visão

Ser um centro de ensino técnico de excelência, uma referência na formação de cidadãos para a sociedade e profissionais para o mercado de trabalho. (Grau Técnico, 2017).

Valores

Relações humanas perpassadas pelo diálogo e harmonização de interesses; Preservação da vida com o respeito ao indivíduo e ao meio ambiente; atualização permanente e qualidade nas relações interpessoais; Parceria com a comunidade em ações, projetos e eventos; Inovação tecnológica a serviço da educação; Estímulo e promoção do desenvolvimento das potencialidades do aluno; Respeito à diversidade ideológica e sociocultural, atuando de forma inclusiva. (Grau Técnico, 2017).

4.2 A Gestão Financeira na Organização Estudada

Reconhecendo que as práticas desempenhadas pelo franqueador necessariamente envolve o atendimento às regras estabelecidas pelo franqueador e ajustes contingenciais às demandas e características advindas do contexto (MUZZIO; COSTA, 2012), o quadro 1 arrola as atividades constantes no Manual do Franqueado, edição 2017, do Centro de Ensino Grau Técnico, a serem discutidas posteriormente.

Quadro 1: Atividades desenvolvidas no departamento administrativo/financeiro da Grau Técnico

Procedimento	Descrição	Procedimento Adotado
1. Enviar torpedos antes de cada vencimento - valorizar o desconto de pontualidade;	Avisar ao aluno através de TORPEDOS/E-MAIL 5 DIAS ANTES que o seu vencimento se aproxima; informar que o desconto de pontualidade deve ser até a data de seu vencimento;	Não utilizado envio de e-mail, pelo público não ter a cultura desse meio de comunicação. Substituído pela mensagem via <i>WhatsApp</i> , onde tem uma comunicação mais eficaz.
2. Informar locais de pagamento – banco ou lotéricas;	Informativo enviado por SMS e comunicado no ato da matrícula.	Realizado
3. Estimular as campanhas financeiras/incentivo para o pagamento em dia;	Realizar premiações com brindes para sortear entre os alunos adimplentes.	Não utilizado. Após realização de algumas campanhas foi analisado que não houve a diminuição da inadimplência como esperado.
4. Fazer a conferência de baixas bancárias e parcelas recebidas na unidade;	Baixas Bancárias e Recebimentos na Unidade - No quinto dia após o vencimento, verificar nas baixas de banco (arquivo retorno) se existe a numeração do boleto do aluno como pago; assim como também conferir as baixas na unidade. CONFERIR SEMANALMENTE as baixas juntamente com o COORDENADOR ADMINISTRATIVO;	Realizado
5 Fazer ligação para agendamento de pagamento de parcelas atrasadas;	- Conferência após 10 dias. No décimo dia após o vencimento, conferido que o pagamento do aluno não foi realizado, por meio de ligação telefônica, lembrar ao aluno e/ou responsável financeiro da parcela em atraso e agendar com o mesmo o pagamento. Obs.: lançar SEMPRE no SISTEMA no campo de FINANCEIRO/OBSERVAÇÕES toda e qualquer negociação acordada com o aluno;	Realizado
6 Atualizar o relatório de inadimplência;	Atualizar diariamente o relatório de inadimplência excluindo o aluno que efetuar o pagamento.	Realizado
7 Analisar os alunos que serão inclusos no SPC e Serasa;	Inclusão de SPC e SERASA - O NÃO comparecimento do aluno e/ou	Realizado a inclusão no SPC e SERASA como o envio de cartas

	responsável financeiro em 10 dias após o recebimento da carta ÚLTIMO AVISO DE COBRANÇA; a cobrança deverá avisá-lo da inclusão de seu nome nos órgãos de proteção ao crédito; ao ter DUAS parcelas em aberto, ou UMA PARCELA com 60 dias de atraso, o aluno será incluso no SPC E SERASA.	de aviso do débito como recomendado, porém foi observado que muitas cartas enviadas retornavam à instituição.
8 Analisar Contrato e Pendências de documentos;	Antes da inclusão ao SPC verificar se o contrato está devidamente assinado e com seus dados corretos. Tendo o contrato que está acompanhado das cópias dos documentos do aluno.	Realizado
9 Atualização do relatório de SPC e Serasa semanalmente/mensalmente;	Entrar no sistema do SPC e atualizar o relatório, devendo constar no relatório somente os alunos inadimplentes.	Realizado
10 Acompanhar os benefícios que são oferecidos aos alunos;	Verificar se os benefícios estão de acordo com o oferecido para a turma.	Realizado
11 Trabalhar em conjunto com o Setor Pedagógico;	Está sempre em comunicação com o setor pedagógico para identificar os alunos inadimplentes sem contato.	Realizado
12 Enviar cartas de cobrança para os alunos inadimplentes;	Carta Aviso de Cobrança e Último Aviso de Cobrança Obs. 1: enviar as cartas de cobrança para os alunos Inadimplentes frequentes, para os que abandonaram e para os inadimplentes concluintes no período de 20 do mês vigente a 10 do mês seguinte;	Só é enviada a carta último aviso de cobrança, por questões jurídicas. Pois, não tem o retorno esperado. Substituída pelo envio de WhatsApp, onde tem um retorno rápido e eficaz.
13 Lançar no histórico do aluno toda negociação realizada.	Lançar SEMPRE no SISTEMA no campo de FINANCEIRO/OBSERVAÇÕES toda e qualquer negociação acordada com o aluno;	Realizado

Fonte: Adaptado do Manual de Franqueadora (2017)

Diante das atividades descritas no quadro 1, e em particular na última coluna da direita, é perceptível que nem todas as atividades são desenvolvidas literalmente como se pede no manual, e argumenta-se que tais ajustes se dão em função de acolher os valores/interpretações locais (MUZZIO; COSTA, 2012) frente a homogeneidade constante no Manual.

As linhas hachuradas no quadro 2 indicam as atividades cujo ajuste se fez necessário, totalizando 4 de 13 atividades sumarizadas no Manual, estas 4 atividades contarão com análise individualizada.

Na primeira atividade cujo ajuste se fez necessário (*Enviar torpedos antes de cada vencimento - valorizar o desconto de pontualidade*) o ajuste se deu em função do baixo uso

do e-mail pelos alunos da franquia, substituindo tal prática por envio de mensagem na rede social *Whatsapp*®.

O uso do e-mail é recomendado pela franqueadora e o setor jurídico, descrito no manual do franqueado versão 08/2017, mas identificou-se no ato de realização do cadastro do aluno que a maioria não possui e-mail e não faz uso desse meio de comunicação. Quando informado o e-mail foi observado que a comunicação não se concretiza, retornando o e-mail como não existente, tornando esse meio de comunicação ineficaz. Em comum acordo com a direção e a franqueadora foi inserida a comunicação via *Whatsapp*®, mesmo não contendo na última versão do manual do franqueado 08/2017, foi verificado um sucesso maior na comunicação com o discente. O retorno com o uso de tal rede social na comunicação é significativamente superior ao tradicional e-mail, pois mesmo em local que não pode atender o telefone, responde através de mensagem, agendando o pagamento ou comparecimento para a negociação. Ainda foi observado que o discente fica menos introvertido quando a negociação é por meio da rede social *Whatsapp*®, conseguindo informações sobre o problema do mesmo. Podendo manter uma negociação mais personalizada.

Parece, portanto, que uma interpretação mais regional de como os indivíduos se comunicam foge a homogeneidade e formalidade constante no manual, indicando, como bem ressaltam Muzzio e Costa (2012), que as interações regionais integram o fluxo cultural e modificam as práticas situadas. Algo da informalidade das relações econômicas, típicas da economia do município de Caruaru e microrregião, avança também nas relações entre os indivíduos que preferem meios informais e mais incluído em seu modo de vida para manter contatos e se comunicar. Assim, o e-mail é plenamente substituído pela rede social *Whatsapp*® para fins de cobrança e negociação, garantindo a visualização e conseguindo mais êxito na redução da inadimplência.

A segunda atividade que se mostrou inadequada frente aos valores/interpretações locais foi a ***Estimular as campanhas financeiras/incentivo para o pagamento em dia***, mesmo depois de campanhas com entrega de cupons para o aluno que paga em dia concorrer ao sorteio de prêmios nos anos 2014 e 2015 não houve recuo da inadimplência, que chegou em setembro de 2014 a 16,69% do faturamento e 21,04% no mês de dezembro do ano 2015, tendo por meta da direção geral da organização alcançar o valor de 12%. Percebeu-se esforço da equipe e gastos da organização na elaboração de campanhas sugeridas pela franqueada, como sorteio de TV 40" polegadas (em junho/2014), smartphone (em outubro/2014), notebook (em fevereiro/2015) e bicicleta (em junho/2015), mas que não lograram resultados

no ambiente de negócio da franqueada – atualmente a inadimplência está 12,66% em maio/2018, tendo como meta 11% para o fechamento do mesmo ano. Comparou-se o mês que foi realizado a campanha e o que não houve, o que confirmou que não há diferença nos recebíveis da organização em números de parcelas recebidas nesses meses. Os meses com menor inadimplência em 2014 e 2015, foi março, coincidentemente ficando com 10,59% e 12,97%, mês esse que não houve campanha.

Foi observado que eram premiados os adimplentes, discentes inseridos em ambiente econômico mais estável que, junto com sua família, possuem condições econômicas que podem se programar frente ao ambiente econômico de Caruaru e Microrregião. Assim, as promoções premiavam os que não eram sensíveis aos prêmios, não alcançando o objetivo que seria estimular os inadimplentes.

O ajuste local ocorreu concentrando em negociações direta com os inadimplentes, pois foi obtido uma redução na inadimplência com a concessão de desconto dos juros e multas para aqueles discentes que quitam seu débito ainda dentro do mês de vencimento de sua parcela, dessa forma culminando para a baixa da inadimplência bem mais que com sorteio de prêmios, além de reduzir os gastos da organização. Acatou-se a reflexão de Muzzio e Costa (2012) quando dizem que as ressignificações da economia local, bem como a dinâmica própria da economia diluem os recebimentos por várias feiras durante o mês e que a regularidade dos recursos logrados pelos estudantes (e suas famílias) não são sensíveis a premiações, mas negociações, dentro do mês parecem que se ajustam melhor as suas dinâmicas.

Outra característica da região é que 54% alunos, ou 705 estudantes, são de outras cidades que além da despesa com o curso tem o custo com o transporte. Tendo que optar em pagar o transporte para poder estudar, deixando de adimplir com a parcela do curso realizando negociação posterior desse débito. Assim, uma hierarquia de valores para direcionar-se seus ganhos é construída na região, ou seja, se o transporte também é informal se percebe, aos olhos do discente (e sua família), que é o elo mais exposto economicamente na relação com o Centro de Ensino Grau Técnico, de modo que a escola é secundária na destinação dos recursos das famílias frente ao transporte autônomo de estudantes.

Essa é uma ressignificação local que privilegia o ambiente informal e dele extrai novas ordens de hierarquia na destinação de recursos, possivelmente derivada da relação social mais próxima entre o discente e o prestador de serviço do que entre o discente e o centro de ensino estudado, dando vazão ao que Muzzio e Costa (2012) entendem por interação social que é

ascendente, indo do espaço regional para o espaço global, aqui entendidos como franqueado e franqueadora, respectivamente.

A terceira atividade que conta com mudanças locais é *analisar os alunos que serão incluídos no SPC e Serasa*, sendo em parte atendido o que rege o Manual. Os discentes em atraso de fato são incluídos na base de dados do SPC/Serasa, no entanto, é enviada apenas 1 carta como respaldo jurídico para a inclusão no SPC/Serasa. Foi identificado que um número considerável de cartas, que não se tem registro formal na organização, retornava com alegação de confusão nos CEP's, consequência da cidade de Caruaru tem muitos bairros novos que ainda não estão com CEP regular e homogêneo. Outra característica do discente da instituição é não passar muito tempo em um mesmo endereço, mudando muito seu endereço residencial sem fazer essa alteração de cadastro, fruto da volatilidade (informalidade) econômica da região, fazendo com que a correspondência retorne como cliente não encontrado.

Parece, portanto, que tal formalidade (envio de cartas) não se acopla a modo de vida do discente do centro de ensino estudado e, portanto, ajustes precisaram ser feitos, do mesmo modo que na comunicação. Essa centralidade que a economia informal ocupa na vida dos indivíduos da região de Caruaru e microrregião acaba por alcançar, também, questões de comunicação e o ajuste foi se aproximar de processos de comunicação mais informal, tais como o uso de *WhatsApp*® e o envio de apenas 1 carta.

A última atividade que conta com ajustes nas práticas administrativas/financeiras do Centro de Ensino Grau Técnico, quando confrontada com o Manual do Franqueado 2017, é *enviar cartas de cobrança para os alunos inadimplentes*, que mantêm semelhança com os ajustes da terceira atividade. Neste caso, o Manual sugere que sejam enviadas 3 cartas, mas a prática corrente é de enviar a carta “*último aviso de cobrança*” e “*rescisão de contrato*”, garantindo a comunicação para fins jurídicos. Mesmo assim não se tem retorno esperado das cartas enviadas, chegando a pouco menos de 10% do total enviado.

Ademais, o uso desta estratégia de envio de cartas onera a organização, visto que o uso de tal estratégia nos moldes do manual implica em aumento dos gastos com postagem em mais de 162% frente a média histórica. Essa evidência foi confirmada quando do mês de abril do corrente ano, a estratégia de envio de 4 cartas foi integralmente empregada, gerando os gastos indicados na tabela 2. Por certo o valor em valores nominais são baixos, mas somado a pequena efetividade deste procedimento para fins de recebimento de inadimplentes a estratégia se mostrou sem resultados.

Tabela 1: Custo com envio de Cartas em 2018

Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai
118,95	59,20	178,35	417,62	279,38
Média Jan/Fev/Mar/Maio				158,97
Gasto em Abril				417,62
Aumento de				162,70

Fonte: Resultados da pesquisa, 2018

Assim como a primeira atividade ajustada (*Enviar torpedos antes de cada vencimento - valorizar o desconto de pontualidade*) faz-se uso de redes sociais para manter esse contato (*Whatsapp*®). A negociação por meio da rede social reduz o tempo de comunicação e, em consequência disso, os valores acumulados para negociação ficam menores, agilizando e viabilizando a negociação num tempo inferior que é necessário para a correspondência chegar a residência do aluno. Salientando que não se pode comparar o custo x benefício desses meios de comunicação, tendo o envio das cartas um custo alto para a organização. O envio de uma carta com AR custa em média R\$ 12,00 e o uso da mensagem via *WhatsApp*® é utilizado só a internet, que é um serviço já contratado pela organização.

Parece que os ajustes praticados dão conta de incorporar padrões de comunicação de comunicação típicos de redes sociais e características econômicas locais, performance superior que se mantivesse os padrões estabelecidos pela franqueadora. Isso incorpora, ao mesmo tempo, ajustes contingenciais que encontram amparo explicativo na teoria da contingência estrutural e o impacto da cultura regional nas práticas de gestão, figurando a cultura local como práticas sociais como variáveis independentes a partir das quais a estrutura se ajusta ao ambiente (XAVIER FILHO *et. al.*, 2014).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os resultados alcançados, e tendo por parâmetro o objetivo de analisar a influência da cultura regional nas práticas administrativas de uma empresa franqueada, julga-se plenamente atendido o objetivo na medida em que se descreveu as peculiaridades nas práticas administrativas diante de padrões de gestão preestabelecidos.

Foi verificado que houve ajustes no departamento financeiro, afim de se adqur as peculiaridades locais, modificando o meio de comunicação na tentativa de utilizar um modo mais informal, tais como o uso do *WhatsApp*, e o envio de apenas 1 carta no propósito de agilizar as negociações com os discentes inadimplentes.

Outro ajuste fundamental foi a suspensão de sorteio de prêmios com distribuição de cupons para quem pagava em dia sua parcela, que foi identificado que não atingia o público-alvo. Substituindo pela concessão de desconto dos juros e multa para os discentes que quitam seus débitos dentro do mês, conseguindo baixar a inadimplência e reduzindo custos.

Todas essas mudanças foram discutidas informalmente entre o franqueado e a franqueadora, que entendeu que as modificações eram necessárias para adequação a cultura local. Inserindo o uso de rede social na comunicação com os discentes, mesmo essa prática não fazendo parte do manual.

A principal limitação desse estudo foi ter analisado só o departamento financeiro. A análise contemplando outros setores da organização poderia identificar os ajustes que foram realizados. Ocorrendo um estudo mais aprofundado da influência da cultura local sobre os mesmos.

Como oportunidade de pesquisa recomenda-se analisar junto ao franqueado as mudanças nas práticas administrativas de toda organização, desde o setor comercial com discussão de como os cursos se adequam a região, dias e horários que devem ser ofertados, bem como o setor pedagógico a falta de transporte em meses específicos, como julho e janeiro, fazendo com os discentes que não podem comparecer esses meses tenham que ser remanejados nas disciplinas perdidas, modificando seu calendário de curso.

Por fim, e ainda como oportunidade de pesquisa, é indispensável entender como o franqueador reconhece tais mudanças, se apenas um ajuste local ou um desvio frente aos procedimentos preestabelecidos.

REFERÊNCIAS

- ASGHARIAN, E.; DADFAR, H.; BREGE, S. **Franchisees' activities as entrepreneurship. WEI International Academic Conference Proceedings.** The West East Institute. Antalya, Turkey, p. 94-104, Jan.2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Evolução do setor 2003-2013.** Disponível em: <www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising> Acesso em: 11 set. 2017.
- BARBOSA, L. N. H. **Cultura administrativa: Uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração.** Revista de Administração de Empresas, v. 36, n. 4, p. 6-19, 1996.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: Tratado de sociologia do conhecimento.** Petrópolis (RJ): Vozes, 2004.
- BITTENCOURT, C. **Franchising é cada vez mais valorizado no mundo empresarial.** Disponível em Portal do Franchising <<https://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/franchising-e-cada-vez-mais-valorizado-no-mundo-empresarial/>> Acessado em 23/04/2018.
- BRASIL. Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Brasília, DF, 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18955.htm> Acessado em: 24/04/2018.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COSTA, E.; ALVES, A. **Globalização e a perda da identidade cultural.** Ius Gentium - Curitiba, ano 6, n. 12, p. 10 - 27, jul./dez 2012.
- CRUZ, L.; PEREIRA, L. **Vantagem competitiva de uma franquia no segmento no segmento de chocolates finos: Um estudo na perspectiva Resource-Based View (RBV).** RACE, Joaçaba, v. 16, n. 3, p. 1035-1058, set./dez. 2017 | E-ISSN: 2179-4936.
- DAVIDOVITSCH, L.; CALDAS, L. F.; SILVA, J. F. **Estruturação das redes de fastfood: um estudo empírico sobre os antecedentes do franchising e suas implicações sobre o desempenho das firmas.** Revista de Administração, 2009, v. 44, n. 4, p. 299-312, 2009.
- FALBE, C. M.; DANDRIDGE, T. C.; KUMAR, A. **The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising.** Journal of Business Venturing, New York, v. 14, n. 1, p. 125-140, 1999.

FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral: Previsão, Organização, Comando, Coordenação, Controle**. 10ª Ed. Tradução de Irene de Bojano e Mário de Souza. São Paulo: Atlas, 2009.

GIDDENS, A. **Sociologia**. 4 ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

_____. **A. The Consequences of Modernity**. Stanford: Stanford University Press, 1990.

_____. **Para Além da Esquerda e da Direita**. São Paulo: Editora Unesp, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora. Atlas, 2002.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Disponível em <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM_2013_Pesquisa_Completa.pdf> Acessado em 20/04/2018 (Pesquisa internacional anual que mede a evolução do empreendedorismo em dezenas de países).

GRAU TÉCNICO. **Institucional**. Disponível em <<http://www.grautecnico.com.br/institucional>> Acessado em 08/11/2017.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução de Tomaz Tadeu da Silva; Guaciara Lopes Louro. 11. ed. Rio da Janeiro: DP&A Editora, 2006.

LAS CASAS, A. L.; GARCIA, M. T. **Estratégias de marketing para varejo: inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo**. São Paulo: Novatec, 2007.

LEVY, M.; WEITZ, B.A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos na organização**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LIRA, A. **7 dicas para acertar na abertura de uma franquia**. Revista PEGN, 2015. Disponível em <<https://revistapegn.globo.com/Franquias/noticia/2015/10/7-dicas-para-acertar-na-abertura-de-uma-franquia.html>> Acessado em 25/05/2018.

MASCARENHAS, M.; HYGINO, M.; LARIZA, S. **Empreendendo em franchising: Uma Análise das principais vantagens e desvantagens**. Empreendedorismo, Gestão e Negócios, v. 4, n. 4, Mar. 2015, p. 111-133.

MAXIMIANO, Antônio. **Introdução à Administração**. 8º Ed. São Paulo, Atlas, 2011.

MUZZIO, H.; COSTA, F. **Para além da homogeneidade cultural: a cultura organizacional na perspectiva subnacional**. Cad. EBAPE.BR, v. 10, nº 1, artigo 8, Rio de Janeiro, Mar. 2012 p.146–161.

NEGRI, A. **5 lições sobre Império**. Rio de Janeiro (RJ): DP&A, 2003.

REVISTA EXAME. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/pme/os-direitos-e-obrigacoes-de-quem-entra-numa-franquia/>> Acessado 25/05/2018.

SCHWARTZ, J. Franquia de A a Z. O que você precisa saber. RJ. Editora Qualitymark, 2009

SENNETT, Richard. A corrosão do caráter. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

TEIXEIRA, E. A análise de dados na pesquisa científica. Ano 01 • n. 2 • jul./dez. • 2003

SEBRAE. **Cartilha SEBRAE: Como Tornar sua Empresa uma Franquia.** Disponível em <<file:///C:/Users/joels/Desktop/TCC%20Ingrid/cartilha%20sebrae%20franquias.pdf>> Acessado em 20/04/2018.

SEBRAE. **Conheça os tipos de franquias.** Sebrae Nacional. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-os-tipos-de-franquias,98bb39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acessado em 20/04/2018.

STREHLAU, V. I.; CLARO D. P.; LABAN NETO, S. A. **Em Busca da Identificação de Valores Regionais: subsídios para discussão de estratégias mercadológicas.** Revista de Administração da USP, São Paulo, v.45, n.2, p.116-129, 2010.

XAVIER FILHO et al. **Faça o que eu digo e faça o que eu não faço: Evidências do pensamento administrativo brasileiro dos problemas que assolam o ensino de Administração.** Revista FFBusiness, v. 14, n. 18, p. 1-24, Jun., 2016^a

XAVIER FILHO, J. *et al.* O aqui e o ali da cultura regional em práticas administrativas: A expansão organizacional de um grupo varejista de autopeças. **Gestão & Regionalidade**, v. 31, n 91, jan-abr, 2015.

WITTGENSTEIN, L. **Investigações filosóficas.** São Paulo: Abril Cultural, 1984.