

## **Franchising e especialização de serviços como estratégia de crescimento e manutenção: uma análise através da Matriz SWOT e GUT na DDEX – Direct to Door Express**

Dr. Jamerson Viegas Queiroz (UFRN – RN, Brasil) - jvqjamerson@yahoo.com.br  
• UFRN – Centro de Tecnologia – Departamento de Engenharia de Produção  
Caixa Postal 1524, Campus Universitário Lagoa Nova, 59078-970, Natal-RN  
Dr. Hélio Roberto Hékis (UFRN – RN, Brasil) - hekis1963@gmail.com  
Hermeson Mendes do Nascimento (UFRN – RN, Brasil) - hermesonmendes@yahoo.com.br  
Rafael Beserra Nelson (UFRN – RN, Brasil) - rafael.nelson@yahoo.com.br  
Victor Duarte de Almeida (UFRN – RN, Brasil) - victorengpro@gmail.com

**RESUMO** A crescente busca por participação de mercado e vantagem competitiva está levando os gestores a projetarem seus negócios de modo que estejam preparados a se adequar às constantes mudanças e exigências dos consumidores. Assim, o objetivo do artigo é apresentar a matriz SWOT e estratificação GUT para análise do ambiente interno e externo, como estratégia de gestão na DDEX – *Direct to Door Express*, empresa do ramo de franquia. O referencial teórico apresenta discussões sobre a caracterização da *franchising*, matriz SWOT e estratificação GUT. Os procedimentos metodológicos são do tipo exploratório, descritivo e avaliativo. O método utilizado é o histórico interpretativo e o modo de investigação o estudo de caso. Como resultados alcançados, o estudo apresenta a determinação de um foco estratégico pela empresa, composta por uma combinação de posturas de crescimento e manutenção, e, sobretudo, pela adesão à *franchising* e especialização de seus serviços. No tocante as considerações finais, foram verificados benefícios ao definir seu direcionamento estratégico em relação ao binômio serviços versus mercado, vetor crescimento, vantagem competitiva e sinergia, assim como a definição e realização da análise do ambiente interno e externo, identificando as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas.

**Palavras-chave** Planejamento Estratégico; Estratificação GUT; Análise SWOT; *Franchising*.

**ABSTRACT** *The growing quest for market share and competitive advantage, is forcing managers to adapt their businesses so that they are prepared to meet the constant changes and consumer demands. Therefore, this study aims to establish a strategic policy of action for DDEX - Direct to Door Express, defining the position of specialization in services as a strategy for growth and maintenance. The theoretical framework presents discussions on strategic planning, the nature of franchising based on the SWOT matrix and GUT stratification. The methodological procedures are of an exploratory, descriptive and evaluative nature. The method used is the historical interpretation and how to research the case study. As results emerge, the study presents the determination of a strategic focus for the company, comprised of a combination of attitudes to growth and maintenance and above all, by joining the franchise and expertise of its services. Regarding the closing remarks, the various benefits were enumerated when defining their strategic direction in relation to the binomial services versus market, vector growth, competitive advantage and synergy. This was in addition to the definition and realization of the analysis of internal and external environments, identifying opportunities, threats, strengths and weaknesses.*

**Keywords** *Strategic Planning; Stratification GUT, SWOT Analysis, Franchising.*

## 1. INTRODUÇÃO

A agilidade, a velocidade, o dinamismo em que se encontra o ambiente organizacional, faz com que o processo estratégico requeira a participação de todos os níveis hierárquicos, forçando a evolução da perspectiva *top-down*, deliberada de tomada de decisão e formação da estratégia para uma perspectiva *bottom-up* (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; STARKEY, 1997) ou mais emergente, considerada desde a ótica microorganizacional. Assim, esta evolução proporciona uma nova ênfase, aquela posta no processo ou na perspectiva *middle-up-down* ou processo integrador de formação da estratégia (ANDERSEN e SEGARS, 2001; BELLEFLAMME, 2001).

O ambiente organizacional interno e externo altera-se de modo rápido e se os dirigentes não se ativerem para as oportunidades e ameaças externas, bem como para as potencialidades e fraquezas internas, poderão perder, em termos de competitividade, produtividade e legitimidade das decisões escolhidas e implementadas.

A *franchising* ou franquia vem crescendo em todo o mundo e, inclusive, em nosso país. O Brasil é o terceiro maior mercado mundial em número de franquias, atrás apenas dos Estados Unidos e Japão, segundo a Associação Brasileira de *Franchising* (2002). Esse dado demonstra, portanto, o alto grau de aceitação pelo mercado nacional desse canal de distribuição de produtos e serviços, o qual tem incentivado o aparecimento de novos franqueados, ou seja, operadores, nas mais diversas modalidades de negócios, além dos tradicionais setores de alimentação e vestuário.

Neste sentido, o objetivo geral deste estudo é apresentar a matriz SWOT e estratificação GUT, para análise dos ambientes interno e externo, como estratégia de gestão na DDEX – *Direct to Door Express*, empresa do ramo de franquia.

O estudo justifica-se pela possibilidade de apresentar dados e informações, acerca da *franchising* como agente importante, por ajudar no surgimento de novos negócios que atendam aos mais diversos perfis profissionais. A principal razão do sucesso da *franchising*, é o fato do sistema se fundamentar em modelos e em tecnologia já testados, ou seja, em *know-how* e de possuir normas bem definidas e específicas para as partes envolvidas no processo, as quais precisam estar detalhadamente formatadas, ou seja, a necessidade da empresa que pretende franquear, possuir um produto diferenciado ou muito competitivo, associado a uma marca forte e legalmente protegida.

A *franchising* brasileira é um sistema maduro e, segundo Dornelas (2001), apenas sobreviverão os franqueadores que planejarem a longo prazo e que considerarem todas as oportunidades que advirão nesse tempo.

O artigo está organizado da seguinte forma. Além desta seção de caráter introdutório, a seção 2 trata da revisão bibliográfica; a seção 3 apresenta os aspectos metodológicos; a seção 4 trata do estudo de caso; a seção 5 apresenta os resultados alcançados; a seção 6 mostra as considerações finais e, finalmente, na seção 7 são apresentadas as referências bibliográficas.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1. *Franchising* e especialização de serviços

Como enfatizam Picinin e Kovalski (2008), o setor de serviços pode ser considerado muito especial, devido à classificação de intangibilidade. Ele é consumido no mesmo instante em que é prestado, é único, ou seja, um serviço nunca será prestado da mesma forma novamente. Assim, as empresas informadas, atualizadas e inteligentes planejam o seu momento com o cliente e programam os seus “encontros”. Como atualmente as mudanças ocorrem de forma rápida, as empresas necessitam constantemente de aprimoramento no processo gerencial. Uma forma eficaz e de grande abrangência a ser utilizada, é o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Neste sentido, *franchising* pode ser considerado um segmento do empreendedorismo, servindo como alternativa ao empreendedor, que deseja estabelecer-se com marcas e *know-how* consolidados pelos franqueadores, o que contribui para reduzir as incertezas ao se abrir um negócio (CORREA *et al.*, 2006; LUIZ *et al.*, 2006; MELO e ANDREASSI, 2010).

Outros benefícios, também podem ser identificados nas franquias, como os ganhos de escala, devido ao maior acesso tecnológico possibilitado pelo franqueador; a maior facilidade de obter financiamentos para expansão do empreendimento; menor dispêndio de recursos para o monitoramento e o controle das unidades, quando comparado às lojas próprias (AZEVEDO e SILVA, 2003; MELO e ANDREASSI, 2010).

Uma visão ampla e muito interessante da *franchising* é apresentada por Moullin *et al.*, (2007), onde o termo assume um significado diferente, de acordo com o público que dele se utiliza. Para o consumidor em geral, franquia pode significar uma lanchonete *fast food*, que serve sanduíches ou pizzas de forma rápida, e cujos produtos geralmente encontram-se já prontos ou pré-elaborados. Um jogador profissional de futebol americano já iria pensar no *franchise player*, um tipo de jogador muito capacitado para guindar um time das últimas para as primeiras posições. Para um político estadunidense, o termo *franchise* pode evocar o direito de voto em uma eleição. No caso de um advogado, franquia é um vasto e complicado contrato e, para um contador, é apenas uma relação financeira. Já um banqueiro a vê como um negócio seguro e um fiscal do governo pode percebê-la como um sinal de risco de fraude para o consumidor.

Assim, Azevedo e Silva (2003) caracterizam a *franchising* por uma forma organizacional complexa, composta por partes legalmente distintas: uma parte central, detentora da marca e do conhecimento de gestão do negócio (o franqueador); e múltiplos agentes econômicos (os franqueados). A relação estabelecida entre franqueado e franqueador é regida pelo contrato de franquia, em que o franqueador acorda em transferir a seus franqueados o direito de uso e exploração de sua marca, na produção ou venda de produtos ou serviços, por um período de tempo determinado, em região geográfica específica.

Adicionalmente, o franqueado também, pode contribuir com outros ativos, como recursos financeiros, habilidade gerencial ou conhecimento sobre mercados locais. Forma-se, assim, uma rede em que franqueador e franqueado associam-se, sob a motivação de ganhos bilaterais no uso compartilhado de ativos tangíveis ou intangíveis, muitos dos quais específicos à relação comercial firmada, como a marca e o conhecimento adquirido na atividade franqueada, em termos das práticas organizacionais e administrativas de gestão (COOL *et al.*, 2002; AZEVEDO e SILVA, 2003; DUTRA e ARAÚJO, 2009).

Os fatos determinantes para a propagação das redes de franquias no Brasil, foram a criação e expansão de *shopping centers* e o desenvolvimento dos centros urbanos, além de um destacado atrativo para os empreendedores e a baixa mortalidade destes empreendimentos. Em empreendimentos maduros, com dez anos de existência, a taxa de mortalidade das franquias é próxima a 9%, enquanto em negócios independentes, este índice é de aproximadamente 80% (RIZZO, 2005).

Segundo os dados da Associação Brasileira de *Franchising* – ABF, em 2007 as redes de franquia brasileiras movimentaram R\$ 46 bilhões e obtiveram uma média de crescimento no faturamento de aproximadamente 16%, valor bem superior ao da economia brasileira para este período, que se estabeleceu em 5,4%. O destaque na *franchising* tem sido para os setores de alimentação, educação e treinamento, automotivo, informática e eletrônicos (MELO e ANDREASSI, 2010).

Já a *International Franchising Association* (IFA) define *franchising* como o contínuo relacionamento entre franqueador e franqueado, no qual o universo total de conhecimentos do franqueador (imagem, sucesso, técnicas de produção e *marketing*) é fornecido ao franqueado. De uma forma mais simples, também entende-se *franchising* como um método seguro e eficaz para as empresas que desejam multiplicar suas operações, representando, por outro lado, uma grande oportunidade para o gestor.

Para resumir os componentes de uma franquia do tipo negócio formatado, Moullin *et al.*, (2007) identificam quatro componentes básicos:

- a) uma identidade, representada pela marca comercial registrada;
- b) um sistema operacional ou um formato de negócio, com um manual contendo especificações, plantas, projetos, padrões de qualidade e produtos e um *mix* de operações definidas;
- c) um sistema contínuo de apoio, geralmente composto de treinamentos e assistência de *marketing*, compras, estoques e outros aspectos operacionais;
- d) um relacionamento financeiro constante, normalmente com uma taxa inicial única e *royalties* regulares, calculados sobre o faturamento bruto.

Na *franchising*, as partes diretamente envolvidas, onde a verdadeira parceria entre elas é que definirá o sucesso de um projeto, são o franqueador e o franqueado. Segundo Dornelas (2001), pode-se melhor entender esses dois personagens da seguinte forma:

- a) Franqueador - é a empresa que detém a marca e que idealizou, formatou e concedeu a licença de franquia do negócio ao franqueado;
- b) Franqueado - é quem adere a uma rede de franquia, podendo ser uma pessoa jurídica ou física; é quem investe na operação, seguindo os padrões estabelecidos pelo franqueador e sendo por esse supervisionado.

Para concluir, torna-se interessante realizar uma comparação entre a clara visão de Rodrigues (1998) acerca do comportamento de um operador com estilo empreendedor e o estilo autêntico gerente pesquisado por Miner (1998). Como Rodrigues (1998) considera o franqueado com estilo empreendedor, alguém com fortes tendências a ter uma relação conflituosa com o franqueador, a melhor opção para esse é selecionar a grande maioria dos candidatos dentre aqueles com o perfil “autêntico gerente”. Por ser uma das características do autêntico gerente, alguém determinado, que apresenta atitudes positivas, em relação à autoridade, com desejo de crescer e de se destacar, as suas tendências a cumprir normas e procedimentos é muito maior do que o possuidor do estilo gerador de ideias, classificando-se, portanto, muito mais adequadamente para aceitar e conviver dentro da *franchising*, onde a formatação prévia é uma das principais características desse sistema comercial.

## 2.2. Matriz SWOT e estratificação GUT

A estratégia de empresa é um conceito abrangente, que se relaciona com a própria razão de ser da empresa e implica em entender os valores que permeiam a sua filosofia, bem como definir seus objetivos, explicitando-os em diretrizes que espelhem suas políticas, chegando então, o momento de estabelecer as estratégias de ação previstas em função das transformações conjunturais. A empresa competente tem uma filosofia transparente, que se baseia em princípios vitais, com os quais todos se identificam, a partir dos quais se originam as políticas e estratégias de ação (CHANDLER, 1962; ANDREWS, 1977; MILES e SNOW, 1978; QUINN, 1980; BECK, 1987; GRUNDY, 1992; JOHNSON, 1992; BELOHLAV, 1993).

De acordo com Andrade e Amboni (2004, p. 45), “administração é o processo ativo de determinar e orientar o caminho a ser seguido por uma organização para que ela alcance seus objetivos. Está apoiada em um conjunto muito amplo de atividades, que compreende análises, decisões, comunicação, liderança, motivação, avaliação e controle”. Sobressai-se entre estas o processo de tomada de decisão, pois é fundamental para o alcance de uma administração de sucesso.

Neste contexto, o processo decisório representa a escolha efetiva entre as possíveis alternativas e precede toda e qualquer ação a ser desenvolvida pela organização. Faz-se necessário ressaltar ainda, que o planejamento configura-se como um processo que proporciona suporte à estrutura decisória da instituição, nos seus diferentes níveis – estratégico, gerencial e operacional.

Ninguém sabe ao certo a origem da análise SWOT. Segundo Hindle e Lawrence (1994), ela foi desenvolvida por dois professores da Harvard Business School, nos Estados Unidos: Kenneth Andrews e Roland Christensen. Já para Tarapanoff (2001), sua ideia é bem mais antiga, prova disso

é a citação de Sun Tzu, 1999, (500 a.c.) “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”.

Sua sigla vem do inglês *Strengths* (forças ou pontos fortes), *Weakness* (fraquezas ou pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). A análise SWOT é um instrumento muito utilizado no planejamento estratégico, no qual se relacionam as condições externas e internas relativas à organização. A análise possibilita identificar as oportunidades que a organização pode utilizar para melhorar seu desempenho e as ameaças que podem afetá-la (ambiente externo), além de suas forças e fraquezas (ambiente interno) (BARNEY, 1991; DO VALLE *et al.*, 2008).

O objetivo da análise da matriz é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso, a empresa tenta maximizar seus pontos fortes e moderar o impacto dos seus pontos fracos. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos (ASKIM, 2004; GREATBANKS e TAPP, 2007; DO VALLE *et al.*, 2008).

A partir das análises realizadas com a técnica SWOT, fica mais claro para a organização o que deve sofrer mudanças, quais as medidas que devem ser tomadas e também, que estratégias devem ser adotadas, para que a empresa atinja seus objetivos e metas. Ao construir a matriz SWOT, os diversos pontos são sobrepostos, facilitando a sua análise e a procura de sugestões para a tomada de decisões, sendo uma ferramenta imprescindível na formação de planos e na definição de estratégias de negócio (DE BORTOLI e TACLA, 2008; KUNZ e SCHAAF, 2010).

Segundo Oliveira e Costa (2008) e Oliveira (2009), a construção da análise estratégica, utilizando instrumentos como a matriz SWOT, deve estar sintonizada com a situação real dos mercados; por isso, a necessidade de uma caracterização detalhada da empresa e do mercado onde ela está inserida.

Na figura 1, é apresentado o conceito de análise SWOT. Na zona de capacidade de ação ofensiva, ou seja, as forças e capacidades da organização para aproveitar as oportunidades identificadas são relacionadas. Na zona das vulnerabilidades, são reveladas as fraquezas da organização e o processo para lidar com ameaças, podendo indicar uma fase de crise ou declínio. Na zona da capacidade defensiva, identificam-se as forças da organização ou processo de negócio que criam barreiras às ameaças do ambiente externo, enquanto na zona de debilidades, as fraquezas que impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades.

Figura 1 – Diagnóstico SWOT.

<b>Capacidade de ação ofensiva</b>	<b>Capacidade defensiva</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Vulnerabilidades</b>

Fonte: Adaptado de Rodrigues (1998).

Terminada esta análise, percebe-se claramente como as tendências, oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo podem estar relacionadas ao ambiente interno, o que permite definir possíveis estratégias de atuação e implementação de medidas possíveis e realizáveis. Em geral, as organizações têm seus processos de negócio ou atividades posicionadas nas quatro zonas mencionadas, cabendo aos gestores elaborar medidas e gerenciar capacidades e recursos da organização, de maneira que os fatores críticos de sucesso encontrem-se, preferencialmente, na zona de capacidade de ação ofensiva, evitando as zonas de vulnerabilidades (RODRIGUES, 1998; MCADAM *et al.*, 2005).

Para quantificar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas existentes no estudo, utilizou-se a matriz de priorização GUT, que prioriza os aspectos, segundo sua gravidade, urgência e tendência.

A Matriz GUT é uma técnica utilizada para definição das prioridades dadas às diversas alternativas de ação. Essa ferramenta utiliza a listagem dos fatos e atribui pesos aos que são considerados problemas, de forma a analisá-los no contexto de sua gravidade, urgência e tendência. Esta ferramenta responde racionalmente às questões: O que devemos fazer primeiro? Por onde devemos começar?

Para responder a tais questões, a ferramenta GUT leva em consideração: a Gravidade, que deve considerar a intensidade, profundidade dos danos que o problema pode causar, se não atuar sobre ele; a Urgência, que deve considerar o tempo para a eclosão dos danos ou resultados indesejáveis, se não atuar sobre o problema; e a Tendência do fenômeno, que deve considerar o desenvolvimento que o problema terá na ausência de ação.

Rodrigues (1998) argumenta que a técnica GUT é utilizada para evitar que a mistura de problemas gere confusão, isto é, quando os problemas são vários e relacionados entre si. Marshall *et al.*, (2006) corroboram, ainda que a utilização da matriz GUT sirva para priorizar os problemas e analisar os riscos.

A tabela 1 mostra os problemas alistados e analisados, sob os aspectos de Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T). Para cada uma das dimensões (G, U e T), usualmente atribui-se um número inteiro entre 1 e 5, onde o 5 corresponde à maior intensidade e o 1 à menor, multiplicam-se os valores obtidos para G, U e T, a fim de obter um valor para cada problema ou fator de risco analisado; sendo assim, os fatores de riscos ou problemas que obtiverem maior pontuação, serão tratados prioritariamente (RODRIGUES, 1998).

Tabela 1 – Exemplo de Matriz GUT.

	Problemas	G	U	T	GxUxT
1	Concepção do imóvel em não-conformidade com as expectativas do mercado	5	4	1	20
2	Demora na formação do grupo de investidores	5	5	4	100
3	Retração dos investidores por tendências macroeconômicas	4	3	3	35
4	Desistência de 25% dos investidores durante a execução da obra	5	5	2	50
5	Esfriamento do mercado imobiliário	4	3	3	36
6	Mão-de-obra adequada não disponível no momento requisitado	5	5	3	75
7	Planejamento de custos inconsistentes, com incorrência em gastos não-orçados	4	3	3	36
8	Planejamento de compras inconsistentes	5	3	2	30
9	Aumento do preço de insumos básicos e de acabamento	5	5	4	100
10	Longos períodos de chuva	4	3	2	24

Fonte: RODRIGUES *et al.* (1998).

O emprego da metodologia GUT torna possível estabelecer a postura da organização que orientará suas próprias estratégias e políticas, principalmente as de médio e longo prazo. A organização pode escolher entre as seguintes estratégias, aqui destacadas: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento. (AZEVEDO e SILVA, 2003; MAIA, 2008).

A implementação da melhoria contínua mediante a utilização da metodologia PDCA para o diagnóstico, análise, implementação e verificação dos processos empresariais, requer o uso de técnicas e ferramentas que auxiliem e facilitem o processo de planejamento, execução, verificação e atuação sobre o processo que está sendo aperfeiçoado.

Para cada ação decorrente deste processo, existem ferramentas específicas, com a finalidade de padronizar ações, análises e investigações, facilitando as implementações e permitindo maior sucesso, eficácia e eficiência do processo de melhoria contínua.

Na tabela 2, são relacionadas as principais ferramentas, técnicas, programas ou métodos, aplicados em cada uma das fases do ciclo de melhoria contínua PDCA.

Tabela 2 – Ferramentas, técnicas, programas ou métodos aplicados ao Ciclo PDCA de melhoria contínua.

Ciclo	Ações para otimização do processo	Ferramenta, técnicas, programas e métodos
P	Selecionar a oportunidade de melhoria	
	1. Criar uma lista de oportunidades; 2. Garantir a não omissão de fatos relevantes; 3. Avaliar e escolher a mais importante.	
	Identificar os requisitos dos clientes	
	1. Criar uma lista de oportunidades; 2. Garantir a não omissão de fatos relevantes.	
	Identificar o problema	
	1. Verificar as causas; 2. Identificar as causas prioritárias; 3. Verificar o desvio entre o real e o desejado; 4. Definir o problema a resolver.	- Fluxograma; - Lista de verificação; - Histograma; - Gráfico de controle; - Diagrama de Pareto; - Matriz de prioridades; - <i>Brainstormig</i> ;
	Recolher dados	- Diagrama de causa-efeito; - Diagrama de concentração; - Diagrama de árvore; - Diagrama de afinidades; - Diagrama de relações;
	1. Desenhar o fluxograma do processo; 2. Selecionar os indicadores; 3. Recolher dados para análise	- Diagrama de matriz - Matriz de análise de dados; - 5W2H.
	Identificar as causas	
	1. Elaborar o diagrama de causa-efeito; 2. Selecionar as causas mais prováveis.	
Procurar soluções		
1. Definir critérios para as soluções; 2. Procurar as soluções potenciais.		
Preparar o plano de implementação		
1. Estabelecer objetivos de melhorias; 2. Preparar plano de ação; 3. Identificar planos de controle.		
D	Capacitar	
	1. Educar; 2. Treinar.	- Lista de verificação; - Histograma; - Gráfico de controle; - 5W2H.
	Implementar a solução	
1. Executar o plano e implementar a solução.		
C	Avaliar os resultados obtidos	
	1. Medir os desvios entre os resultados obtidos e o planejado; 2. Identificar os benefícios.	- Fluxograma; - Carta de controle; - Diagrama de Pareto; - Diagrama de dispersão.
	Identificar as causas dos desvios	
1. Onde falhou o planejamento; 2. Por quê falhou.		
A	Implementar as ações corretivas	
	1. Introduzir as modificações ao plano.	
	Aplicar a solução encontrada	
	1. Mudar para o “novo” processo; 2. Torná-lo permanente; 3. Rever os procedimentos.	- Gráficos de controle; - Reengenharia; - <i>Benchmark</i> ; - Programa 5S.
	Refletir	
1. O que se aprendeu? 2. Qual o ponto de partida para a nova melhoria.		

Fonte: adaptado de Rodrigues (1998).

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista da abordagem do problema, esta pesquisa é qualitativa. Quanto à natureza do objetivo, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, sendo os procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa bibliográfica, o levantamento e o estudo de caso.

Optou-se pelo estudo de caso, de modo a realizar uma análise na empresa DDEX – *Direct to Door Express*, uma empresa do ramo logístico, que atua no segmento de entrega porta-a-porta, com o objetivo de apresentar a matriz SWOT e estratificação GUT para análise do ambiente interno e externo, como estratégia de gestão na DDEX – *Direct to Door Express*, empresa do ramo de franquia.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a entrevista semi-estruturada, a análise documental, a observação e o questionário.

A análise documental consistiu em uma série de operações, que visou estudar e analisar um ou vários documentos, para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas, da realidade organizacional.

A observação tornou-se relevante, a partir do momento em que incentivou os pesquisadores a verificar a realidade, com muito mais cuidado, ou seja, observar se os dados e informações coletados representavam realmente a realidade da organização.

O problema de pesquisa analisado foi a falta de planejamento estratégico da empresa, visto que seus gestores não atentaram para a sua importância até o início da produção deste trabalho. A hipótese da pesquisa norteia o fato de que o planejamento estratégico pode auxiliar a organização a definir um posicionamento estratégico para o mercado, através da análise dos ambientes interno e externo da empresa, priorizando as oportunidades, fraquezas, forças e ameaças, dados necessários para a utilização da matriz SWOT e da estratificação GUT.

A pesquisa descritiva permite aos pesquisadores realizar a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis encontradas. A análise da enquete utilizada neste estudo pode ser considerada descritiva. Neste sentido, segundo Mattar (1998), uma das características mais significativas deste tipo de pesquisa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Pesquisas desse tipo propõem-se a estudar as características de um grupo, o nível de entendimento ou levantar opiniões. Para Aaker, Kumar e Day (2001), a pesquisa descritiva dá uma ideia bastante precisa da natureza de um problema de pesquisa e da frequência com que ele ocorre.

Este tipo de levantamento ajuda a descrever, em detalhes, o que está acontecendo no mercado específico ou como os membros de um determinado grupo de consumidores estão utilizando os produtos da empresa. Uma organização que tenha estudado essas descrições detalhadas pode responder a muitas perguntas a respeito dos problemas que estão sendo enfrentados. Outras informações sobre a presente pesquisa são:

- a) o questionário utilizado foi do tipo estruturado, replicando a adaptação de Miner (1998) no ambiente de *franchising*;
- b) os dados foram levantados dentro de um espaço geográfico definido, o Município de Natal-RN;
- c) as empresas pesquisadas pertencem a uma rede de franquia com abrangência nacional.

Os dados e interpretações empíricos da literatura, entretanto, podem possibilitar conclusões mais abrangentes e relevantes. Contudo, precisariam ainda ser confirmados, por meio de novos estudos reaplicados em segmentos específicos, a fim de serem devidamente generalizados.



## 4. ESTUDO DE CASO

### 4.1. Caracterização da empresa

O presente estudo foi realizado na DDEX – *Direct to Door Express*, uma empresa prestadora de serviços logísticos, de entrega porta-a-porta, que trabalha exclusivamente no segmento “última milha”, o que significa a entrega de certo produto ao comprador, recebedor ou consumidor final. Dentre os serviços prestados pela empresa, têm-se:

- Entrega e Coleta é a realização de entrega e/ou coleta de documentos, panfletos, tablôides, convites, etc; é operacionalizado, utilizando-se de *softwares* de roteirização para otimização do percurso e tempo e realizando manuseio dos produtos, a fim de agregar maior valor ao serviço prestado;
- Panfletagem Monitora, por sua vez, consiste na distribuição de material promocional, em pontos movimentados da cidade ou em domicílio, a partir do estudo do público-alvo e dos interesses do contratante;
- Serviço de Armazenagem/Entrega realiza a armazenagem de produtos e mercadorias de quaisquer volumes, de acordo com as necessidades dos clientes;
- Distribuição de Periódicos é um serviço especializado para entregas de revistas, jornais e outros periódicos semanais, quinzenais, mensais, trimestrais, etc.;
- Serviço de *Call Center Pickup/Delivery* é formado por uma equipe de atendimento, que recebe pedidos de coleta e entrega (simultâneos) urgentes e providencia suas execuções;
- Entrega Técnica visa atender aos pré-requisitos de clientes exigentes, agregando valor aos seus produtos;
- Entrega Conjugada é caracterizada pela junção de encartes a outros produtos entregues, como periódicos, proporcionando ao cliente uma maior visibilidade de seu produto;
- Serviços Profissionais e Projetos Especiais são serviços desenvolvidos de acordo com a necessidade de cada cliente, através de projetos logísticos e soluções inteligentes para qualquer região atendida pela empresa. Nesse tipo de serviço, equipes especialmente desenvolvidas realizam os projetos, com dedicação exclusiva ao cliente.

### 4.2. Matriz SWOT e estratificação GUT para análise dos ambientes interno e externo da DDEX – *Direct to Door Express*

#### 4.2.1. Análise do ambiente externo

A análise do ambiente externo da DDEX – *Direct to Door Express*, levou em consideração vários aspectos, tais como: governo, comunidade, clientes, concorrência, capital financeira, mercado e serviços, tecnologia e conhecimento. As tabelas 3 e 4 demonstram, através da estratificação GUT, as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo da empresa, descritas em ordem decrescente de importância. Dentre as oportunidades, pode-se citar a aquisição de tecnologias, alternativas tecnológicas, venda de franquias, nível de exigência e tamanho. Em contrapartida, as principais ameaças são comportamento no trabalho, poder de barganha e número de concorrentes.

Neste sentido, a análise do ambiente externo foi realizada através da matriz SWOT, que tem como objetivo a identificação das principais oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) que, num determinado momento, se colocam perante a organização. Pode-se dizer que a sua importância está associada à necessidade de, dentro do possível, os gestores e outros responsáveis preverem eventuais desenvolvimentos futuros, que possam ter maior ou menor impacto nessa mesma organização. A avaliação do ambiente externo costuma ser dividida em duas partes: ambiente geral ou macro-ambiente: nível exterior que afeta todas as indústrias, embora de modo diferenciado; ambiente da indústria ou competitivo: que diz respeito a todos os intervenientes próximos e é tratado na análise de Porter (1996).

Tabela 3 – Priorização GUT das Oportunidades.

OPORTUNIDADES	G	U	T	CLASSIFICAÇÃO GUT
Aquisição de Tecnologias	5	4	4	80
Alternativas Tecnológicas	4	4	4	64
Venda de Franquias	4	3	5	60
Nível de Exigência	4	5	3	60
Tamanho	4	5	3	60
Índice de Crescimento da Economia	4	3	4	48
Valores Sociais	3	4	4	48
Associação	4	4	3	48
Produtos/Serviços Complementares	3	4	4	48
Formação de Blocos	4	4	3	48
Gerencial	5	4	2	40
Varição do Número	3	3	4	36
Novos Clientes Mercado Atual	4	3	3	36
Novos Clientes Novos Mercados	4	3	3	36
Disponibilidade Financeira	4	3	3	36
Tipos de Mercado	3	4	3	36
População-Oferta de Mão-de-obra qualificada	4	4	2	32
Nível de Renda	4	4	2	32
Localização	4	4	2	32
Tipos de Instituições	3	3	3	27
Custo Financeiro	4	3	2	24
Prazos de amortização	4	3	2	24
Produtos/Serviços Substitutivos	4	3	2	24
Consumo	3	3	2	18
Política de crédito e Juros	4	2	2	16

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 4 – Priorização GUT das Ameaças.

AMEAÇAS	G	U	T	CLASSIFICAÇÃO GUT
Comportamento no Trabalho	5	5	3	75
Poder de Barganha	5	4	3	60
Número de concorrentes	4	3	3	36
Fusões, Incorporações	2	3	2	12
Tributação	4	1	2	8

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.2.2. Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno levou em consideração os aspectos: comercial, serviços oferecidos, recursos humanos, financeiro e administrativo. A priorização das forças e fraquezas, que devem ser abordadas pela empresa, também foi feita, através da estratificação GUT e pode ser visualizada nas tabelas 5 e 6, que foram elaboradas, a partir dos pontos fortes e fracos da DDEX – *Direct to Door Express* e da sua importância no ambiente interno da empresa.

Tabela 5 – Priorização GUT dos pontos fortes.

PONTOS FORTES	G	U	T	CLASSIFICAÇÃO GUT
Planejamento/ Programação	4	3	2	32
Recrutamento e Seleção	5	2	2	32
Fluxo de Documentos	4	4	2	24
Eficácia da equipe de vendas	4	4	2	24
Gerenciamento Administrativo	2	4	3	24
Gerenciamento do Serviço	3	3	2	20
Informática	3	4	2	18

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 6 – Priorização GUT dos pontos fracos.

PONTOS FRACOS	G	U	T	CLASSIFICAÇÃO GUT
Falta de relatórios e controle sobre Liquidez da Empresa, ponto de equilíbrio e situação financeira global	5	4	4	80
Motivação do Pessoal	4	4	4	64
Capital de Giro	4	4	4	64
Preços praticados, Margens	4	5	3	60
Fluxo dos Processos	5	4	3	60
Produtividade do Pessoal	5	4	3	60
Fluxo de Caixa	5	3	4	60
Comunicação	3	5	3	45
Pós-Venda	4	5	2	40
Eficiência da equipe de vendas	3	3	4	36
Publicidade	3	4	3	36
Manutenção	4	3	3	36
Comprometimento	4	3	3	36
Política de Recompensas	4	4	2	32
Desperdício	2	5	3	30
Participação	3	3	3	27
Frequência de Visitas de vendas	3	4	2	24
Planejamento de Vendas	3	3	2	18
Equipe Funcional	3	3	2	18
Treinamento	3	3	2	18
Política de RH	3	3	2	18
Relatórios Gerenciais	3	3	2	18
Capacidade	4	2	2	16
Avaliação de Desempenho	2	3	2	12
Nível de Qualificação	2	3	2	12
Equipamentos	2	1	2	4

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em termos de análise interna, a análise SWOT propõe a identificação dos principais pontos fortes (*Strengths*) e pontos fracos (*Weaknesses*), caracterizadores da organização num determinado momento. Uma coisa é perceber que o ambiente externo está mudando, outra, é ter competência para adaptar-se a estas mudanças, utilizando a força para aproveitar as oportunidades do ambiente externo.

A análise do ambiente interno levou em consideração os aspectos: comercial, serviços oferecidos, recursos humanos, financeiro e administrativo. A priorização das forças e fraquezas que devem ser abordadas pela empresa, também foi feita, através da estratificação GUT e pode ser visualizada nas tabelas 5 e 6. As principais fraquezas diagnosticadas, foram: a falta de relatórios e controle sobre liquidez da empresa, motivação do pessoal e capital de giro. Já as forças em destaque foram: planejamento/programação e recrutamento e seleção.

## 5. RESULTADOS ALCANÇADOS

É necessário um exercício permanente, para que os cenários da organização sejam nítidos, isto tanto a realidade externa, representada pelo ambiente do cliente e o mercado, quanto a situação interna, representada pela ambiência funcional, a eficiência e eficácia da estrutura e dos esforços organizacionais.

A promoção da padronização e da melhoria de processos, bens e serviços se dá, através da participação e do comprometimento de todos os colaboradores. Estes devem estar imbuídos de uma filosofia de melhoramento contínuo, normalmente representada pelo ciclo PDCA e seus desdobramentos, a fim de se alcançar a satisfação e a superação das expectativas de todas as partes envolvidas: clientes, acionistas, fornecedores, sociedade e colaboradores.

Por outro lado, é oportuno observar a importância da capacidade de perceber, analisar e entender as mudanças e as suas influências sobre o executivo, a estratégia organizacional e a organização; de adaptar-se à realidade dos novos cenários e, caso seja possível, de antecipar-se às mudanças; são aspectos vitais, para a alta direção, para o alcance de qualidade, legitimidade e reciprocidade das decisões tomadas e implementadas pela DDEx – *Direct to Door Express*.

Neste sentido, procurou-se analisar a predominância dos pontos fortes ou fracos na análise interna, junto com a predominância das oportunidades ou fraquezas na análise do ambiente externo. O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione, para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais.

A partir das análises realizadas com a técnica SWOT, fica mais claro para a organização, o que deve sofrer mudanças, quais as medidas que devem ser tomadas e, também, que estratégias devem ser adotadas, para que a empresa atinja seus objetivos e metas.

As tabelas 7 e 8 a seguir, demonstram as proporções de pontos fortes, fracos e neutros na análise interna e externa e a proporção das oportunidades, ameaças e pontos neutros na análise externa, respectivamente.

Tabela 7 – Predominância dos pontos fortes, fracos e neutros da gestão da DDEx – *Direct to Door Express*.

PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS		PONTOS NEUTROS	
Pontos	15%	Pontos	64%	Pontos	21%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 8 – Predominância de oportunidades, ameaças e pontos neutros da DDEx – *Direct to Door Express*.

OPORTUNIDADES		AMEAÇAS		PONTOS NEUTROS	
Pontos	63%	Pontos	13%	Pontos	25%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base nas predominâncias observadas, verifica-se que o processo de desenvolvimento estratégico deve considerar as seguintes tarefas gerenciais interrelacionadas:

- 1) Decidir em que negócio a empresa estará e elaborar uma visão estratégica de para onde ela precisa ser encaminhada;
- 2) Transformar a visão e a missão estratégicas em objetivos aferíveis e objetivos de desempenho;
- 3) Definir as estratégias para alcançar os resultados planejados;
- 4) Implementar e executar a estratégia escolhida de forma eficiente e eficaz;
- 5) Avaliar o desempenho da empresa, revisando os novos desenvolvimentos e ajustar o caminho a longo prazo, os objetivos, a estratégia.

Neste sentido, a análises dos ambientes interno e externo e o *know-how* da empresa objeto de estudo, a postura de crescimento culminou numa estratégia de expansão e a postura de manutenção numa estratégia de especialização.

Devido aos principais pontos fracos (como má situação financeira) e fortes (como equipes gerenciais e de planejamento qualificadas) e o *know-how* da empresa, em relação à criação de franquias (uma franquia estabelecida e duas em negociação), a expansão da empresa desdobrou-se na difusão de novas franquias no mercado. Para que isso ocorra, é necessária certa especialização da empresa, já que a carteira de serviços dela é bastante ampla, sendo que alguns serviços possuem grandes dificuldades operacionais e pouco retorno financeiro (ex: panfletagem).

Para poder expandir, através da difusão de franquias, porém, a empresa necessita de processos, operações e métodos padronizados. Então, há a necessidade de uma reestruturação interna da organização do trabalho e do arranjo físico, que otimize e padronize todo o processo da empresa.

A estratégia de especialização, por sua vez, desdobrou-se no comércio B2C e entregas de volumes, em geral, como carro-chefe da empresa. Serviços como as entregas de periódicos permanecem no quadro de serviços da empresa, enquanto os serviços de entrega de documento e panfletagem monitora ficam em segundo plano.

No que tange ao binômio serviço *versus* mercados, que define a abrangência dos serviços oferecidos pela empresa, os serviços da empresa foram restringidos, sendo que o serviço principal da empresa passa a ser o transporte de volumes, com o foco no B2C.

Em relação ao vetor crescimento, que estabelece a direção do crescimento da empresa, a DDEX – *Direct to Door Express*, irá abordar o desenvolvimento do mercado, já que a análise do ambiente externo demonstrou grande oportunidade no foco escolhido pela empresa.

A vantagem competitiva foi determinada de dentro para fora, considerando as vantagens que a empresa apresenta para operar na relação serviços *versus* mercados abordados. O fato de estar aberto à inovação, ter acesso à aquisição e adequação de tecnologia, à qualificação profissional da gerência e equipe de planejamento, o ambiente demográfico diversificado do mercado, além da pouca concorrência (frente à possibilidade de parceria), são fatores que contribuem para a vantagem competitiva da empresa.

A sinergia da empresa poderá trazer vantagem competitiva no aspecto administrativo e operacional, quando o sistema de processamento de transações da empresa estiver completo, pois facilitará o processo operacional e o fluxo de informações do departamento administrativo.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o objetivo geral deste estudo que visa apresentar a matriz SWOT e estratificação GUT para análise dos ambientes interno e externo, como estratégia de gestão na DDEX – *Direct to Door Express*, empresa do ramo de franquia, faz-se necessário alinhar os aspectos mais marcantes do estudo.

Em primeiro lugar, ressalta-se a relevância do estudo, quando se leva em conta que respondeu a uma demanda da empresa que necessitava de um planejamento estratégico para definir sua situação e posicionamento perante o mercado.

O objetivo geral foi alcançado, na medida em que se obteve o posicionamento estratégico para o mercado, pela combinação das posturas de crescimento e manutenção, através, respectivamente, da adesão à *franchising* e da especialização de serviços. E também, ao identificar os propósitos da empresa, definir seu direcionamento, em relação ao binômio serviço *versus* mercado, vetor crescimento, vantagem competitiva e sinergia da empresa. Assim como a definição e realização da análise dos ambientes interno e externo da empresa, identificando as oportunidades, fraquezas, forças e ameaças.

Os resultados encontrados ao final do trabalho foram satisfatórios, pois foi determinado não só um posicionamento estratégico específico a ser utilizado pela empresa, mas a maneira pela qual a empresa pode alcançar esse posicionamento. A adesão à *franchising* foi a oportunidade mais viável de crescimento a baixos custos para a empresa, assim como a especialização dos serviços foi a opção melhor avaliada, para manter a posição da empresa no mercado.

O estudo apresentou, ainda, como resultado, as seguintes tarefas gerenciais interrelacionadas: 1) decidir em que negócio a empresa estará e elaborar uma visão estratégica de para onde ela precisa ser encaminhada; 2) transformar a visão e a missão estratégicas em objetivos aferíveis e objetivos de desempenho; 3) Definir as estratégias para alcançar os resultados planejados; 4) Implementar e executar a estratégia escolhida, de forma eficiente e eficaz; 5) Avaliar o desempenho da empresa, revisando os novos desenvolvimentos e ajustar o caminho a longo prazo, os objetivos, a estratégia, ou implementar para incorporar a experiência atual trocando as condições e as novas ideias, bem como novas oportunidades.

Sugere-se como recomendação para trabalhos futuros, aplicar este modelo em outra empresa de logística, com as mesmas características de tamanho, localização e tipos de serviços oferecidos (segmento última-milha) e avaliar se as estratégias apontadas por este artigo são aplicadas em outra organização do mesmo setor. Outra recomendação para trabalhos futuros, é a aplicação deste modelo numa empresa que já possui um posicionamento estratégico claro e definido, mas que não tenha realizado um planejamento estratégico, visando à validação, ou não, do posicionamento da empresa.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABF. **Censo Brasileiro de Franchising**. São Paulo. ABF. 2002.

AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G.; **Pesquisa de Marketing**. Editora Atlas; São Paulo. 2001.

ANDERSEN, T.J.; SEGARS, A. H. The Impact of IT on Decision Structure and Firm Performance: Evidence from the Textile and Apparel Industry. **Information & Management**, v. 39, nº 2, pp. 85, 2001.

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Gestão de cursos de administração**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

ANDREWS, K. R. **El concepto de estrategia de la empresa**. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, 1977.

ASKIM, J. Performance management and organizational intelligence: adapting the balanced scorecard in larvik municipality. **International Public Management Journal**, 7(3), pp. 415-438, 2004.

AZEVEDO, P., SILVA, A. Entre a autoridade e a autonomia: as gerações de franchising. **Proceedings of the International Conference on Economics and Agri-Food Networks Management**, New York, NY, USA, 4/10/2003.

- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, nº 1, pp. 99-120, 1991.
- BECK, R.N. Visions, values, e strategies: changing attitudes e culture. **Academy of Management Executive**, pp. 33-39, 1987.
- BELLEFLAMME, P. Oligopolistic competition: IT use for product differentiation and the productivity paradox. **International Journal of Industrial Organization**, v. 19, nº 1, pp. 227, 2001.
- BELOHLAV, J. A. Quality, Strategy, and Competitiveness. **California Management Review**, v. 35, pp. 55-67, Spring, 1993.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structures: chapters in the history of the American industrial enterprise**. Cambridge: Mit Press, 1962.
- COOL, K.; COSTA, L. A.; DIERICKX, I. Constructing competitive advantage. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategic Management**. London: Sage Publications, 2002.
- CORREA, P., HOLTEGEBaum, M., e MACHADO, H. Análise do perfil empreendedor dos franqueados de escolas de idiomas na cidade de Londrina, Paraná. **Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, Gramado, RS, Brasil. Outubro 2006.
- DE BORTOLI, E. M.; TACLA, C. A. Um modelo de percepção de conhecimentos para identificação de comunidades no contexto das organizações. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas** - Ano 3, nº 4, Out/Dez/2008, p.73-87.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2001.
- DO VALLE, A. C. R.; DAL FORNO, A. J.; TUBINO, D. F. T.; AVILA, J. P.; PEREIRA, F. A. Aplicação do método Benchmarking Enxuto em uma empresa metal mecânica. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas** - Ano 3, nº 4, Out/Dez/2008, p.11-27.
- DUTRA, J. A; ARAÚJO, F. O. Avaliação estratégica para o desenvolvimento e difusão de franquias sociais: o caso do Instituto Rumo Náutico / Projeto Grael. In: SIMPEP, 16, 2009, Bauru, **Anais... Bauru**, 2009. p. 6.
- GREATBANKS, R., e TAPP, D. The impact of balanced scorecards in a public sector environment Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand. **International Journal of Operations & Production Management**, 27(8), pp. 846-873. 2007.
- GRUNDY, T.; KING, D. Using Strategic Planning to Drive strategic Change. **Long Range Planning**, v. 25, nº 1, pp. 100-108, 1992.
- HINDLE, T.; LAWRENCE, M. **Field Guide to Strategy: A Glossary of Essential Tools and Concepts of Today Managers**. Harvard Business School Press, 1994.
- JOHNSON, G. Managing Strategic Change - Strategy, Culture and Action. **Long Range Planning**, v. 25, nº 1, pp. 28-36, 1992.
- KUNZ, H.; SCHAAP T. General and specific formalization approach for a Balanced Scorecard: An expert system with application in health care. **Journal Elsevier**. 2010.
- LUIZ, D., MOTOKI, L., VILLELA, J., URA, I., & LOURENZANI, A. Franchising como forma de negócio: um estudo preliminar no município de Tupã (SP). **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Salvador, BA, Brasil, 30/09/2006.

- MAIA, T. S. T. Estudos de caso de práticas de gestão de operações em empresas familiares. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas** - Ano 3, nº 2, Abr/Jun/2008, p.137-149.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: execução e análise**. São Paulo: Atlas, 1998, v. 1 e 2, 2ª Edição.
- MCADAM, R.; HAZLETT, S. A.; CASEY, C. Performance management in the UK public sector: addressing multiple stakeholder complexity. **International Journal of Public Sector Management**, 18(3), 256-273. 2005.
- MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T. Publicação Científica Nacional e Internacional sobre Franchising: Levantamento e Análise do Período 1998-2007. **RAC**, Curitiba, v. 14, nº 2, art. 5, PP. 26 8-288, Marco/Abril 2010.
- MILES, R.E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.
- MINER, J. B. **Os quatro caminhos para o sucesso empresarial**. São Paulo: Futura, 1998.
- MOULLIN, M.; SOADY, J.; SKINNER, J.; PRICE, C.; CULLEN, J.; GILLIGAN, C. Using the public sector scorecard in public health. **International Journal of Health Care Quality Assurance**, 20(4), 281-289. 2007.
- NONAKA, I. TACHEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus. 1997.
- OLIVEIRA, A.; COSTA, S. Plano de Negócios: Elaboração, execução e controle. **O&E**. Niterói, v. 4, nº 1, pp. 118-134, janeiro/abril, 2008.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 6ª ed. - São Paulo: Atlas, 2009.
- PICININ, C. T; KOVALESKI, J. L. Planejamento estratégico voltado para empresas de serviços. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2008, Ponta Grossa, **Anais...** Ponta Grossa, 2008. p. 1.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Câmpus, 1996.
- QUINN, J. B. **Strategies for change: logical incrementalism**. Homewood, III., Business one irwin, 1980.
- RIZZO, M. **Franchise, o negócio do século**. São Paulo: Rizzo Franchise. 2005.
- RODRIGUES, J. R. G. **O empreendedor e o franchising: do mito à realidade**. São Paulo: Érica, 1998.
- STARKEY, K. **Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.
- SUN TZU. **A arte da guerra**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.
- TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001. 343 pp.